



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de procesos institucionales y la comunicación  
organizacional en la Institución Educativa**  
**Dora Mayer – 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Liliana Rosa Villalobos Cuya

**ASESOR:**

Dr. Héctor Santa María Relaiza

**SECCIÓN**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2017**

## **Página del jurado**

Dra. Flor de María Sánchez Aguirre  
Presidenta

Mg. William Sebastián Flores Sotelo  
Secretario

Dr. Héctor Santa María Relaiza  
Vocal

## **Dedicatoria**

A mi querida familia

**Agradecimiento**

A los directivos y docentes de la IE Dora Mayer – 2017, por permitirnos desarrollar esta investigación en su casa de estudios.

Al Dr. Héctor Santa María, por su asesoramiento, lo que permitió enriquecer nuestro trabajo

### **Declaración de autenticidad**

Yo Br. Liliana Rosa Villalobos Cuya, estudiante del Programa de maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 08558301, con la tesis titulada Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer – 2017, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Los olivos, junio 2017.

.....

Liliana Rosa Villalobos Cuya

DNI: 08558301

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento la tesis titulada Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer – 2017. El estudio busca conocer la relación entre estas dos variables.

El informe de investigación se estructuró en siete capítulos de acuerdo con el protocolo de tesis de la Escuela de Post grado; la investigación se inició al considerar como problema a la insatisfacción manifiesta en los docentes, la que sería consecuencia de eventos negativos generados por los nuevos directivos o por que éstos no tienen la capacidad para resolverlos.

El estudio se planteó bajo un diseño no experimental de nivel correlacional en una población de docentes de una I.E, a los que se aplicó dos instrumentos, una escala de opinión acerca de la gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional. Los datos recogidos se sometieron al análisis estadístico descriptivo e inferencial mediante pruebas de correlación.

Señores miembros del jurado, presento a ustedes el informe de la investigación realizada el cual espero se encuentre a la altura de lo requerido.

La autora.

## Índice de contenido

	Paginas
Página del jurado	ii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica	20
1.3. Justificación	35
1.4 Problema	36
1.5 Hipótesis	37
1.6 Objetivos	38
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1 Variables	41
2.2 Operacionalización de variables	41
2.3 Metodología	44
2.4 Tipo de investigación	44
2.5 Diseño de investigación	45
2.6 Población, muestra y muestreo	46
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
2.8 Validez y confiabilidad de instrumentos	48
2.9 Métodos de Análisis de datos	49
2.10 Aspectos éticos	50
<b>III. Resultados</b>	
3.1 Resultados descriptivos	52
3.2 Relación entre variables	55

3.3 Pruebas de hipótesis	58
<b>IV. Discusión</b>	64
<b>V. Conclusiones</b>	68
<b>VI. Recomendaciones</b>	70
<b>VII. Referencias</b>	72
<b>Anexos</b>	
Anexo 1. Matriz de Consistencia	78
Anexo 2. Matrices de Operacionalización	81
Anexo 3. Escala de evaluación del nivel de gestión de procesos institucionales	83
Anexo 4. Cuestionario para evaluar la Comunicación Organizacional	85
Anexo 5. Base de datos de gestión de procesos institucionales	86
Anexo 6. Análisis de Fiabilidad	92
Anexo 7. Certificados de validez	96



### Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la gestión de los procesos institucionales en la IE Dora Mayer en el 2017	42
Tabla 2.	Operacionalización de la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer en el 2017	43
Tabla 3.	Instrumentos de medición	47
Tabla 4.	Cuadro resumen de Juicio de expertos	48
Tabla 5.	Estadísticas de fiabilidad Procesos institucionales	49
Tabla 6.	Estadísticas de fiabilidad comunicación organizacional	49
Tabla 7.	Gestión de los procesos institucionales	52
Tabla 8.	Aspectos evaluados en la gestión de procesos institucionales en la I.E. Dora Mayer 2017	53
Tabla 9.	Comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017	54
Tabla 10.	Aspectos evaluados en la comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017	55
Tabla 11.	Gestión de procesos institucionales y Comunicación organizacional	56
Tabla 12.	Planificación institucional y Comunicación organizacional	56
Tabla 13.	Organización institucional y Comunicación organizacional	57
Tabla 14.	Evaluación institucional y comunicación organizacional	57
Tabla 15.	Ejecución institucional y Comunicación organizacional	58
Tabla 16.	Correlación entre gestión de procesos institucionales y comunicación organizacional	59
Tabla 17.	Correlación entre la gestión del proceso de planificación estratégica y la comunicación organizacional	60
Tabla 18.	Correlación entre gestión del proceso de organización institucional y comunicación organizacional	61

Tabla 19. Correlación entre gestión en el proceso de ejecución y comunicación organizacional	62
Tabla 20. Correlación entre gestión en el proceso de evaluación institucional y la comunicación organizacional	63

## **Lista de figuras**

Figura 1. Modelo de comunicación de Berlo	29
Figura 2. El paradigma de Lasswell	30
Figura 3. Gestión de los procesos institucionales	52
Figura 4. De los aspectos evaluados en la gestión de los procesos institucionales en la I.E. Dora Mayer 2017	53
Figura 5. Comunicación organizacional	54
Figura 6. De los aspectos evaluados en la comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017	55

## Resumen

La investigación realizada buscó determinar la relación que existía, en el período lectivo 2016, entre la Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer, considerada como un contexto idóneo para el estudio por presentar un bajo nivel de comunicación, probablemente como consecuencia de las relaciones interpersonales tensas, en un clima de desconfianza y enfrentamiento entre directivos y docentes.

Fue desarrollada como una investigación básica y de nivel correlacional bajo un diseño no experimental transversal, en una población de 59 docentes de secundaria, que desarrollaban su práctica docente en alguno de los turnos. La información requerida sobre las dos variables fue recogida aplicando dos escalas de opinión a los docentes. En ambas escalas se analizó la validez de contenido mediante juicio de expertos, calculándose, asimismo, su consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis estadístico de los datos que permitió establecer la relación entre las variables se realizó con la prueba de Spearman.

Los resultados descriptivos arrojaron que la gestión de procesos institucionales fue mayormente considerada adecuada al igual que la comunicación organizacional. La relación que se halló entre las variables analizadas fue negativa, y alta.

*Palabras clave:* Gestión de procesos institucionales, comunicación organizacional

### **Abstract**

The research sought to determine the relationship that existed in the academic year 2016 between the Management of institutional processes and organizational communication in the Dora Mayer IE, considered as a suitable context for the study because it presents a low level of communication, probably as a result of tense interpersonal relations, in a climate of mistrust and confrontation between managers and teachers.

It was developed as a basic research and correlational level under a non-experimental cross-sectional design, in a population of 59 secondary school teachers, who developed their teaching practice in one of the shifts. The information required on the two variables was collected applying two scales of opinion to the teachers. In both scales the validity of content was analyzed by expert judgment, and its internal consistency was also calculated using the Cronbach coefficient Alpha. Statistical analysis of the data to establish the relationship between the variables was performed using the Spearman test.

The descriptive results showed that the management of institutional processes was considered as adequate as well as organizational communication. The relationship between the variables analyzed was negative, and high.

**Keywords:** Organizational process management, organizational communication

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### Antecedentes internacionales

Guadarrama (2016) estudió el Clima y comunicación organizacional en las instituciones, en la investigación realizada en la IE Secundaria Federal 15 de mayo N° 104, ubicada en Chalco, México. Abordó el estudio a partir de la información obtenida a través de una encuesta sobre clima y cultura organizacional empleada por la Unidad de RR.HH. de la Unidad de la Administración Pública Federal de la Secretaría. Fue aplicada a 50 de una población de 100 personas que laboran en la institución en ambos turnos (matutino y vespertino), que incluye directivos, docentes, administrativos y de servicio, del turno matutino. La encuesta de 15 reactivos tomados de los diferentes factores considerados en la encuesta ECCO. Se identificaron diversas definiciones y argumentaciones teóricas del tema, los factores asociados al estudio de Comunicación Organizacional y la problemática dentro de esta institución educativa, para finalmente presentar aportes en las áreas de oportunidad encontradas, para el logro de una mejoría en éstas.

Torres (2013) en su tesis *Factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León* determinó cómo los factores humanos inciden en la calidad de la gestión escolar de las instituciones educativas de la Universidad Autónoma de Nuevo León. La investigación se planteó para identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior, para su implementación en sus procesos administrativos; los factores humanos considerados fueron el liderazgo, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y el aprendizaje. El resultado obtenido bajo el análisis de regresión lineal muestra un 82% de causalidad del modelo, siendo, las variables predictoras para el modelo las variables de liderazgo, comunicación y aprendizaje.

López (2012) estudió los *Procesos de comunicación y gestión académica y administrativa, en el Colegio Fiscal Mixto Dr. Luis Felipe Borja Pérez de la ciudad de Guayaquil, año 2012*, con la intención de realizar un aporte investigativo,

educativo y tecnológico, mediante las TIC`s., es así como surge la propuesta del diseño e implementación de una Plataforma Virtual Web con el objetivo de optimizar los procesos de comunicación y gestión académica y administrativa en el Colegio. Se utilizaron herramientas de software libre, tales como Joomla y Moodle, con código de ética. En este caso para diseñar e implementar la propuesta, con la propagación del uso del internet se produce un importante impacto en el manejo de recursos de plataformas en línea, siendo accesibles a los estudiantes del plantel, como el entorno virtual recomendado, por cumplir en un 95% con los criterios establecidos en cuanto a herramientas de desarrollo tecnológico de soporte y especificaciones técnicas. La investigación generó que la aplicación en los entornos virtuales se ajuste a los avances tecnológicos actuales, transformando el modelo educativo de tradicional a innovador. Como consecuencia del uso de plataformas virtuales, se automatizó los procesos de comunicación educativa y generó que los docentes redefinieran su rol, convirtiéndose en agentes activos de cambio mediante una metodología de educación tecnológica. Su importancia radica en que permite el desarrollo individual del educador y educando mejorando su nivel de aprendizaje basándonos en las teorías del modelo educativo constructivista. Este proyecto permitió determinar que la comunidad educativa, objeto de estudio, posee una actitud altamente favorable para el manejo de plataformas virtuales web a ser implementadas en esta institución educativa, mejorando los procesos de comunicación y gestión académica y administrativa en el plantel.

Cantón y García (2012) en su investigación *La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso*. Las dificultades de comunicación detectadas en las instituciones educativas hicieron aflorar este problema y someterlo a estudio. En la investigación que se presenta se trabajó con centros educativos de Argentina. Se realizó una revisión bibliográfica de las teorías comunicativas y se trabajó con la metodología del estudio de caso, mediante la observación, la entrevista en profundidad, el análisis documental y el cuestionario. Los resultados tanto cualitativos como cuantitativos fueron categorizados e interpretados recogiendo las fortalezas y debilidades comunicativas de la institución educativa estudiada.

Hernández (2014) en su investigación *La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá*, analiza la



percepción que tienen dos grupos de docentes de escuelas públicas, adscritas a la Secretaría de Educación de Bogotá, frente a la comunicación organizacional y los procesos escolares denominados gestión directiva, satisfacción y desempeño docente. En el estudio de alcance exploratorio-descriptivo, con un diseño de investigación mixto se recogió la información mediante dos técnicas: una encuesta semiestructurada y un grupo focal, siendo sistematizadas a partir del análisis de contenido por frases y contraste entre grupos, para comprender mejor las características y requerimientos que formulaban los docentes en relación con las dimensiones a estudiar. Los resultados permitieron ver la estrecha relación entre insatisfacción docente por fallas en la comunicación organizacional y debilidades en la gestión directiva, que no logran afectar el desempeño de su rol pedagógico en el aula, pues es allí se encuentran elementos de satisfacción.

Pirela (2011) en la investigación *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica* buscó determinar la relación entre liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas, basados en los teóricos Burns (2003), Bass y Avolio (1994) y Schein (1992). Trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva correlacional, en la población de directivos y docentes de las escuelas públicas de educación básica del Municipio Maracaibo, de donde extrajo una muestra de 278 personas mediante un muestreo poli etápico y por conglomerado estratificado. Los resultados indican una autopercepción y percepción del líder medio alto para el liderazgo transformador y sus resultados, y media baja para el liderazgo transaccional. La cultura se percibe medio alto en formalidad, dirección, integración organizacional, desarrollo de recursos humanos, sistemas de apoyo, compromiso, orientación a resultados, recompensas y beneficios. Se encontraron las correlaciones bajas y algunas significativas entre la cultura organizacional y el liderazgo desde el punto de vista del líder, mientras que desde el punto de vista del seguidor fueron medias, y significativas. Por lo tanto, se concluye que existe una adecuada percepción del liderazgo y la cultura, las cuales están relacionadas.

## Antecedentes nacionales

Paredes (2016) consideró que la tesis *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*, ha sido motivada por el hecho de observar en la práctica pedagógica diversas situaciones de interrelación entre los miembros de esta comunidad educativa y con la idea de mejorar el estilo y seguir manteniendo el prestigio que la IE ha ostentado por muchos años, pero ahora, con el valor agregado de verificar la calidad del clima organizacional. En la investigación describe las diversas dimensiones que existe para determinar cómo influye la calidad del clima organizacional y cómo se verifica ésta en el éxito pedagógico.

Montero y Rodríguez (2014) en su investigación *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013* buscaron establecer la relación entre las variables; el alcance fue de tipo correlacional, es decir de qué forma provoca una variable a la otra. La población objetivo del estudio estuvo conformada por la totalidad del Personal Directivo, Docente y administrativo de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 Micaela Bastidas, ubicada en el Distrito de Iquitos, que hacen un total de 56 personas (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para comunicación interna). La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la Encuesta, empleándose el cuestionario como instrumento para ambas variables, los que fueron sometidos a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 88.10% de validez y 83.5% de confiabilidad. Los resultados indican que respecto a la Comunicación Interna en la Gestión Organizacional, están de acuerdo el 16.3 (52.7%) y en el análisis inferencial mediante la prueba estadística no paramétrica chi-cuadrado se encontró un  $T_t = 0.297$ ,  $T_c = 28.32$  por lo que se rechaza la Hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta con un nivel de confianza del 99% la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): La comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

Campos (2012) en una investigación descriptiva *Autoevaluación de una institución educativa de la región Callao*, buscó a través de la autoevaluación hacer evidente el nivel que alcanza la calidad educativa de una institución de la región Callao en el 2012. En la muestra representada por 271 unidades entre directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, se utilizaron cinco cuestionarios sobre el modelo de la calidad total, elaborados en México y adaptados en el Perú el 2010, con ocho dimensiones. Según la opinión de los docentes, el liderazgo se encuentra en nivel malo y según la opinión de los padres de familia, la información, el conocimiento y los procesos, se encuentran en un mal nivel. Se concluye que, según opinión de los agentes, el nivel de calidad de la institución educativa en términos generales se encuentra en un nivel regular.

Tuesta (2010) analizó la *Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo del distrito de Zaña -Chiclayo, 2010*, utilizando el método descriptivo-interpretativo, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. La muestra de 37 personas, equivalía al 93% de trabajadores de la institución educativa. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la guía de observación documentaria. La metodología consistió, en elaborar un plan general de autoevaluación. En cuanto a los resultados de la autoevaluación, un 62% del personal encuestado manifiesta estar totalmente de acuerdo, en que debe existir y difundirse los documentos de gestión en la Institución Educativa. El 50% del personal manifestó estar en desacuerdo sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos. Así mismo, un 76 % de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se debe mantener una comunicación más efectiva y asertiva, para mantener buenas relaciones interpersonales en la institución educativa. Se concluyó que la autoevaluación permitió recoger información relevante, sobre aspectos de una organización educativa, con participación de los agentes involucrados, que conllevó a plantear estrategias de mejora. Así mismo, los resultados muestran que hay que mejorar la comunicación e información de los documentos de gestión, sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos.

## **1.2. Fundamentación científica**

### **1.2.1. Gestión de procesos institucionales**

#### **Concepto de gestión educativa**

Al respecto, Castelán (2003, p.39) mencionó que “la gestión educativa, se presenta como una línea de investigación reciente, pues fue a partir de los años 80 que se conceptualiza como una herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa”.

Álvarez y Granados (2001) afirmaron que toda experiencia de gestión:

Requiere de su estudio y seguimiento con el mayor rigor posible, pues sus avances y resultados permiten modificar las prácticas educativas y la cultura institucional, por lo que se hace indispensable la apertura de espacios de investigación educativa que permitan documentar y analizar las prácticas y proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión (p. 48).

Loera (2002) consideró que:

... la gestión educativa involucra desde el microcosmos “estrictamente pedagógico” hasta los diversos universos, dimensiones y procesos organizacionales que hacen posible o no una enseñanza y unos aprendizajes con determinadas características (...) donde cada aspecto y proceso que ahí ocurren involucran a personas, confirman y refuerzan o interfieren o desalientan voluntades, (p. 65).

Sander (2002, p. 23) manifestó que: “...el centro de acción de las instituciones educativas es la construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía”.

Tomando en consideración las distintas perspectivas que se dan alrededor de la gestión educativa, es posible considerarla como la articulación de los procesos de conducción a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos del proyecto educativo institucional.

Álvarez y Granados (2001) consideró que la gestión educativa se desarrolla en función de las capacidades de gestión de los directivos:

La de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo, (p. 43).

En consecuencia, la gestión educativa, si bien está centrada en los aspectos académicos, debe garantizar la adecuación de los servicios administrativos a las necesidades de profesores y estudiantes, impulsando los procesos de gestión que direccionen a la institución.

### **Componentes de la gestión educativa.**

En el Manual del director, editado por la UNESCO y con el aval del MINEDU en el 2011, se consideró que el aprendizaje escolar, está determinado por la intencionalidad, organización y por la capacidad de adaptación del sistema educativo, a las condiciones que impone cada contexto sociocultural.

Esos factores, determinantes de la gestión del sistema educativo, están referidos al cómo se administra, la diligencia con que funciona y a la sensibilidad frente a las características sociales, culturales y lingüísticas de la población. Ello requiere del Liderazgo en la escuela, la definición de objetivos propios, del acompañamiento, de dotar oportunamente de los recursos y del reconocimiento del logro.

En la publicación mencionada se identifican como componentes de la gestión educativa a los principios de la gestión educativa, la estructura organizativa de la institución y los procesos de gestión; en éstos últimos considera la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

**Procesos de gestión educativa:**

Son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa. Se dan en tres áreas básicas: Institucional, pedagógica y administrativa y desde una perspectiva de gestión se consideran: la planificación, la organización, la dirección ejecutiva, la coordinación y el control.

**Los procesos de la gestión educativa:**

Estos procesos son los siguientes:

**La Planificación:**

Ander Egg (1993) la presenta como el primer proceso de gestión educativa:

En este proceso el director junto a todo su equipo, decide qué y cómo hacer, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar, (p. 59).

**La Organización:**

Amarante (2000) establece que la organización como proceso:

...implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (p. 65).

Por su parte, Amarante (2000, pp. 56 - 60) plantea como elementos de la organización educativa a:

**Los Objetivos:** resultados concretos, tangibles a lograrse en plazo predeterminado por medio de acciones estratégicas y metas claramente definidas.

**Las Funciones:** conjunto de responsabilidades permanentes, necesarias afines y coordinadas que sirven para alcanzar un objetivo, es la razón principal para la existencia de una institución.

**La Estructura Orgánica:** totalidad debidamente articulada con relaciones reciprocas y estables: forma o cuerpo de una organización. El Organigrama, es la representación gráfica simplificada;

**El Cargo:** célula básica de una organización que se caracteriza por tener inherente a él, un conjunto de tareas dirigidas al logro de objetivos y para su desempeño existe el empleo de una persona con un mínimo de calificación.

**Los Procedimientos:** secuencia de acciones concatenadas entre sí que ordenada en forma lógica permite cumplir con un fin u objetivo predeterminado.

**Normas:** conjuntos de reglas o criterios que sirven para dar cumplimiento a las directivas. La norma fundamental es la Constitución del Perú de ahí parten las leyes.

### **La Dirección:**

Es el acompañamiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante este proceso se podrán detectar las fallas de la organización, para establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación. La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, tiene que integrar las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Ander Egg, 1993, p 36).

**La Coordinación:**

Este proceso tiene como objetivo principal la organización de las acciones pedagógicas y administrativas sobre la realidad educativa, tendientes al mejoramiento de los niveles de inclusión, los índices de retención, la movilidad y la promoción escolar. Para ello es necesario planificar y coordinar acciones en articulación con las delegaciones regionales en las que se divide el territorio **provincial**.

**Control:**

Es el espacio permanente de evaluación crítica. No debe ser entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos y maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo; en este sentido, se tienen que reconsiderar los fines que la evaluación pretende como parte de este proceso.

Ruiz (2000, p 39) consideró que, la supervisión o "control" recurre a la evaluación, o mejor dicho, a la calificación, más como un medio de control sobre los directivos y docentes, que como un proceso cualitativo que permita evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa en los planteles y por qué, convirtiéndolo en un momento propicio para reorientar el trabajo en pro de mejorar. El control y seguimiento de la gestión, debe asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

**La Gestión Educativa como Proceso**

Según Amarate (2000):

Para lograr los fines institucionales en la gestión, se dan una serie de procesos multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Los procesos de la gestión dan direccionalidad integral



al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (p. 11).

Un servicio de calidad en educación exige que continuamente se mejore la tarea diaria y los procesos de gestión. En consecuencia, se requiere observar, detectar, medir para corregir; en ese sentido, Shewhart desarrolló la propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: planificación, hacer, verificar y actuar.

Así, en el Manual de Directores, Koontz et al, en 1982; Chiavenato en 1999 y Amarate en el 2000, coincidieron en que “a través de la aplicación de este ciclo la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles”.

### **Planificación:**

El Manual del director elaborado por el MINEDU y la UNESCO refiere; que es el director con su equipo el que decide qué hacer y cómo, debiendo formular estrategias para dinamizar a la institución educativa, en función a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones, por lo que hay que decidir sobre qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Para Ander-Egg (1993), planificar, es:

la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas

entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados, (p 27-28).

Otro concepto interesante sobre el tema lo propone Mascort (1987).

La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos, (p 57).

### **Ejecución:**

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

### **Evaluación y monitoreo:**

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación.

También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

Este ciclo “Planificar Hacer Verificar y Actuar”, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

### **1.2.2. Comunicación Organizacional**

#### **Etimología**

**Comunicación:** latín “communis”: común; Griego “Koinoonia”: comunicación y/o comunidad. Etimológicamente, es estrecha la relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. Se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

**Organización:** griego “organón”: “instrumento”, “herramienta” o “útil”. La **RAE**(S/F) define organización como “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de fines determinados”.

**Definición:**

Fernández (1991) consideró que “la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio”. En definitiva, son las técnicas y actividades que van a facilitar el flujo de mensajes entre los integrantes de una organización, así como entre la organización y su entorno.

**Teorías sobre comunicación organizacional****1. Teoría de la comunicación de Berlo**

Según Berlo (1969),

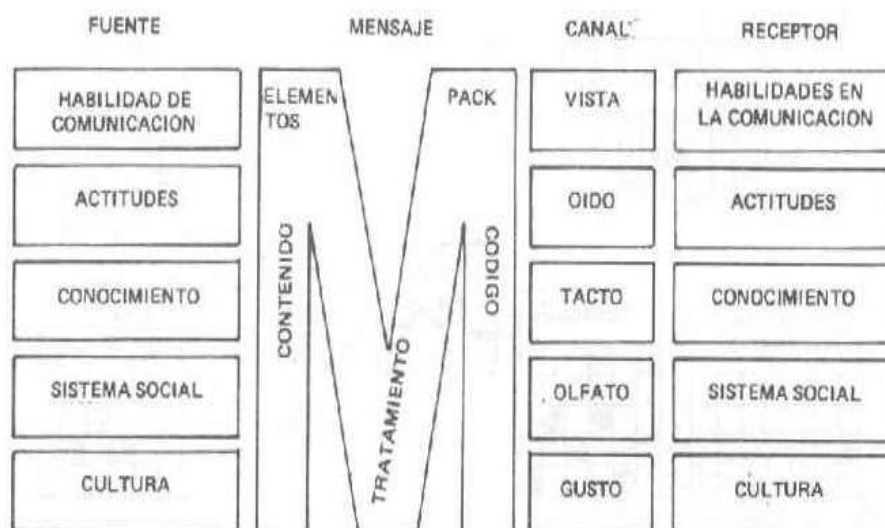
La comunicación como proceso reglado, se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa, según lo plantearan Shannon y Weaver a mediados del siglo XX, con una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final.

En esta teoría se sostiene que el logro efectivo de una comunicación requiere de la formulación estratégica de sus objetivos (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación adecuada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más eficaz en función del mensaje y del receptor final; debe ser segura, confiable y gozar de credibilidad, valores asociados a la fidelidad.

Respecto a eficacia en el proceso de la comunicación, Berlo (1969) asegura que son fundamentales la capacidad y facilidad de diálogo, la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor; para lograr los objetivos de la comunicación. El autor le da gran importancia a la recepción del mensaje y señala que “los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios”; lo que significa que la

decodificación es el valor final y diferenciado que determina la eficacia de la comunicación.

Berlo resume su modelo de comunicación en el siguiente esquema:



*Figura 1.* Modelo de comunicación de Berlo

En otros términos, Berlo (1969) puntualiza:

La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o 'fidelidad' de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los 'ruidos' que pueden distorsionar el propósito comunicacional.

Por ello su teoría considera que para lograr una comunicación eficaz hay que eliminar cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación, o interfiera de alguna u otra manera en el proceso de la transmisión y recepción de mensajes.

### **Teoría de la comunicación de Lasswell**

Lasswell (1948) diferencia la comunicación masiva de la interpersonal. Considera que la masiva responde a una estrategia en cuanto está marcada por la intencionalidad. Establece como variables, a considerar en la planificación de la

comunicación masiva: ¿Quién? ¿Qué Dice? ¿Por qué Canal? ¿A Quién? ¿Con Qué Efecto?



Figura 2. El paradigma de Lasswell

Al estar influido por teorías conductistas, Lasswell (1948), supera la linealidad estímulo-respuesta de la comunicación, refiriéndose a la teoría de la comunicación en los términos siguientes:

El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social y d) entretenimiento.

En su modelo de comunicación considera de mayor importancia la intención del receptor y las condiciones en las cuales recibe el mensaje. La teoría de Lasswell considera que, en la comunicación masiva, debe estar claro quién va a codificar los mensajes y con qué intenciones (por qué y para qué). A partir de ello deriva el contenido del mensaje, seleccionándose luego el canal o medio de comunicación más apropiado para que el mensaje llegue en óptimas condiciones y que el receptor preparado para recibirlo y emitir una respuesta.

Braddock (1958), formuló una extensión del “paradigma de Lasswell”, en busca de una interacción entre partes y actores de la comunicación. Así, cree que el mensaje es definido por su intencionalidad y las circunstancias en las que se produce.

### **Teoría clásica**

Desarrolló desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX; su perspectiva general de la comunicación en las organizaciones apareció en los estudios de Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947, citados por Fernández (2008).

Taylor (1911, p.46), se refiere a que la motivación humana repercutió sobre la teoría y prácticas de la comunicación en las organizaciones. Aconsejó comunicarse con los obreros fijando la atención en las recompensas materiales (salarios), con tono de voz autoritario y sin permitir rezongar. Es decir, la administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional lineal y descendente.

Fayol en 1929, complementó el trabajo de Taylor estableciendo entre los 14 principios “universales” de administración, varios de los principios de comunicación que deben ser considerados en las organizaciones. Los principios de la comunicación en la organización están en relación con las tareas y el ejercicio de la autoridad. Unidad de dirección, cadena en escalafón y unidad de mando son los principios relacionados con la comunicación; requiere de comunicación horizontal.

### **Teoría Humanista**

En respuesta al enfoque clásico de las organizaciones, se realizaron los estudios Hawthorne (Mayo, 1933; Roethlisberger y Dickson, 1939) durante más de cinco años con el objetivo de explorar diferentes principios de la administración científica.

Likert (1968) señaló que la administración se divide en cuatro sistemas:

Sistema 1 (explotador-autoritario), sistema 2 y 3 (benevolente – autoritario y consultivo), sistema 4 (participativo) desde la perspectiva de la motivación, al pasar de los sistemas 1 a 4 supone que hay mejor comunicación y mayor confianza entre el superior y subordinado, que este último participa en la toma de decisiones, que se han abierto

canales de comunicación ascendentes, descendentes y horizontal en la organización, y que se produce una retroalimentación correcta, así como propuestas abiertas acerca de la políticas organizacionales en la toma de decisión. Según Likert, las organizaciones que adoptan el sistema 4 de administración son más eficientes que las que utilizan cualquier otro.

De Fleur et al, (1970) consideraron que:

Las teorías de las relaciones humanas hicieron evidentes que los lazos sociales existen entre trabajadores, así como sus patrones de comunicación informal, fueron factores muy importantes en la vinculación del obrero con la organización en resumen los enfoques humanísticos de la teoría organización pugnan por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones en la organización; el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización; el flujo libre de la comunicación a través de varios canales; la integración de los objetivos individuales y organizacionales; un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y auto actualización de los trabajadores y un estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general, en los procesos amplios de interacción.

Igualmente, De Fleur et al, (1970) consideró que los humanistas proponen una organización justa que base su estructura en la atención a los más bajos niveles de jerarquía y en la integración de la organización – colaboración. Los propulsores de las teorías sobre relaciones humanas consideran que su enfoque es aplicable a todas las organizaciones.

Para Andrade (2010):

La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus



productos y servicios. [...]Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; [...] dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

Esto ratifica la importancia de la comunicación organizacional como estrategia, debiendo proporcionar información precisa y apropiada para todos los integrantes que necesitan el contenido de las comunicaciones.

### **Objetivos y funciones de la comunicación:**

Según Ruiz (2010):

Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran, la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización y la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

### **Dimensiones de comunicación organizacional interna**

#### **Flujos de comunicación:**

#### **Comunicación descendente:**

Según Fernández (2010):

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Se caracteriza en función de la naturaleza de la organización, organiza y ordena, siendo fundamental

en el comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirla.

**Comunicación Ascendente:**

A diferencia de la descendente, ésta va de los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos de la organización, permitiendo el trabajo proactivo para la toma de decisiones y la participación en la creación e innovación de técnicas y procesos para la organización.

**Comunicación Horizontal:**

Ocurre entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no se evidencia autoridad predominante y tiende a movilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se basa en reuniones, informes, asambleas, entre otras formas, que se establecen entre los trabajadores de un mismo nivel jerárquico.

**Comunicación Oblicua:**

Surge ante la necesidad de la coordinación intergrupala, motivada por la urgencia de información específica; parte del emisor para conseguir una respuesta pronta del receptor.

**Tipos de comunicación:**

Según Lacasa (2011), la comunicación puede ser formal e informal.

La comunicación formal es donde el mensaje circula por los canales establecidos formalmente por la organización; se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otro integrante del mismo o de diferente nivel jerárquico. Se suelen emplear en esta forma de comunicación murales, intercomunicadores, teléfonos, emails, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes y reportes, entre otros. Mientras que la comunicación informal es aquella en la cual un mensaje circula sin conocerse quién lo envía a través de formas no establecidas para la comunicación. Se inicia como un “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

### **1.3. Justificación**

#### **Relevancia o alcance del estudio**

En una institución educativa, donde la comunicación no es efectiva, es poco probable que los distintos actores desarrollen estrategias que se complementen para el logro de los objetivos en el proceso educativo. De ser esta la situación se torna imperativo analizar los procesos institucionales para identificar las causas y en especial el desarrollo de la gestión.

Evidentemente el estudio planteado cobró relevancia, en la medida que se acepta que si la calidad del proceso educativo no es la adecuada, el logro de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes, no serían los esperados; como esta problemática no es exclusiva de la institución donde se realizó el estudio, por el contrario serían numerosas las IE afectadas y por tanto muchas podrían aprovechar el análisis desarrollado en la investigación para la reflexión de esta problemática, especialmente aquéllas que se ubican en contextos similares.

#### **Pertinencia**

El análisis realizado en el estudio sobre la gestión de factores institucionales y su relación con la comunicación organizacional, alertó sobre una situación que recurrentemente afecta el normal desarrollo del proceso educativo sin que al momento se logre una solución efectiva; en tal sentido el estudio aporta información pertinente para el análisis de los aspectos que determinan esta situación y que aún espera ser controlada.

#### **1.3.1 Justificación teórica**

A partir de la revisión de la literatura sobre gestión institucional, se obtuvo una gran cantidad de información, que fue seleccionada y organizada en una estructura teórica en la que se fundamenta el análisis de la gestión de los factores institucionales, que usualmente son tarea de los directivos, así como también el análisis de los aspectos que afectan y el nivel de la comunicación en la organización educativa. En consecuencia, se plasmaron conceptualizaciones y posturas, sobre ambas variables, las que se dejan a disposición de la comunidad científica.

Siendo un estudio correlacional se logró identificar el grado de asociación entre las variables, determinándose la necesidad de la implementación de nuevas estrategias de gestión que conduzcan igualmente a mejorar el nivel de comunicación; Finalmente, es posible afirmar que se incrementaron a los conocimientos existentes, los hallazgos encontrados en el análisis de la problemática en una realidad concreta.

### **1.3.2 Justificación práctica**

El conocimiento que proporcionó el trabajo de investigación, sobre la magnitud de la relación entre la gestión de factores institucionales y la comunicación, servirá en otras instituciones para tomar decisiones sobre la urgencia de plantear estudios similares al desarrollado, que les permitan aplicar en la práctica estrategias de gestión más eficiente para mejorar la comunicación; es decir, buscar resolver el problema materia de esta investigación.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

La investigación, se sujetó a los procesos implicados en el método científico, garantizando la coherencia y la lógica de sus resultados lo que permite considerarlos científicamente válidos; en consecuencia, la investigación constituye un modelo metodológico adecuado.

Asimismo, las escalas de opinión elaboradas para obtener información acerca de las dos variables, fueron sometidas al criterio de jueces y a pruebas binomiales para establecer la validez de contenido y de constructo, respectivamente. Por tanto, se garantiza la empleabilidad de instrumentos validados, en futuras investigaciones.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cómo se relacionan, desde la perspectiva docente, la gestión de los procesos institucionales con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?

### **1.4.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de planificación estratégica con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de organización institucional con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?

#### **Problema específico 3**

¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de ejecución con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?

#### **Problema específico 4**

¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de evaluación institucional con el nivel de comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

La gestión de los procesos institucionales se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La gestión en el proceso de planificación estratégica institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,

#### **Hipótesis específica 2**

La gestión en el proceso de organización institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,

#### **Hipótesis específica 3**

La gestión en el proceso de ejecución institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,

#### **Hipótesis específica 4**

La gestión en el proceso de evaluación institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1 Objetivo general**

Establecer desde la perspectiva docente, la relación entre la gestión de los procesos institucionales y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017

## Objetivos específicos

### Objetivo específico 1

Establecer la relación entre la gestión en el proceso de planificación estratégica y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

### Objetivo específico 2

Establecer la relación entre la gestión en el proceso de organización institucional y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

### Objetivo específico 3

Establecer la relación entre la gestión en el proceso de ejecución y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

### Objetivo específico 4

Establecer la relación entre la gestión en el proceso de evaluación institucional y el nivel de comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

## **II. Marco metodológico**



## 2.1 Variables

### 2.1.1. Gestión de procesos institucionales

Son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa. Se dan en tres áreas básicas: Institucional, pedagógica y administrativa y desde una perspectiva de gestión se consideran: la planificación, la organización, la dirección ejecutiva, la coordinación y el control. (MINEDU, 2012).

### 2.1.2. Comunicación organizacional

La Comunicación Organizacional es un proceso fundamental de las empresas que proporciona información relevante, suficiente y oportuna; al tener por objetivo contribuir con el logro de resultados, promueve la integración y genera una imagen propia y adecuada de la organización y de los productos o servicios, lo que fortalece la identidad de los colaboradores con la empresa. Andrade (2010).

## 2.2 Operacionalización de variables

La Gestión de procesos institucionales fue analizada en base al Manual del director editado por el MINEDU (2012) y se operacionalizó mediante cuatro dimensiones, con sus respectivos indicadores, empleándose para recoger la información de la muestra el instrumento denominado **escala de evaluación del nivel de gestión de procesos institucionales**, elaborado por Anicama (2015).

Igualmente, en la operacionalización de la comunicación organizacional se consideraron tres dimensiones y se empleó como instrumento auto elaborado un Cuestionario para evaluar la Comunicación Organizacional.

Tabla 1.

*Operacionalización de la gestión de los procesos institucionales en la IE Dora Mayer en el 2017*

Dimensiones	Indicadores	Índices	Niveles/rangos
<b>Procesos para la planificación institucional</b>	01. Promueve la participación docente en la planificación de los Instrumentos de Gestión Institucional: PEI, PAT, PCI, RI, IGA.		La medición de esta variable se realizó mediante una escala ordinal de cuatro niveles:
	02. En la planificación de los Instrumentos de Gestión participan los trabajadores administrativos y padres de familia.		
	03. Se promueve la participación de la comunidad educativa para la elaboración de los Instrumentos de Gestión.		
	04. La Planificación es una práctica permanente en su Institución Educativa.		
	05. La Planificación educativa está centrada en las necesidades de aprendizaje de los niños y su entorno.		
<b>Procesos para la organización institucional</b>	06. El personal docente y directivo cumplen de manera responsable sus roles.		Siempre (4)
	07. Usted conoce las funciones del personal directivo en la Gestión Institucional.		
	08. El personal directivo respeta las normas.		
	09. El personal directivo respeta la función de los estamentos de participación Institucional: CONEI, APAFA, COMITES DE AULA, Comisión de evaluación.		
<b>Procesos para la ejecución institucional</b>	10. Se desarrollan las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.		Casi siempre (3)
	11. La ejecución del Plan de trabajo está dirigida a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.		
	12. Se hace cumplir los acuerdos del personal docente y administrativo que consta en el Libro de Actas.		
	13. El personal directivo participa activa y permanentemente en la ejecución de las actividades extracurriculares (Ferias, Capacitaciones, concursos, desfiles, etc.)		
	14. Los integrantes de la comunidad educativa participan activa y permanentemente en las comisiones de trabajo.		
<b>Procesos para la evaluación institucional</b>	15. Se comunica oportunamente la ejecución de las actividades programadas en la Institución.		Casi nunca (1)
	16. Se cuenta en su IE con un Plan de Supervisión y Monitoreo		
	17. Se realizan reuniones periódicas con todo el personal de la I.E. para evaluar el avance de los objetivos.		
	18. Se asesora a los docentes para mejorar su labor pedagógica.		
	19. Se asesora y capacita al personal administrativo para el eficiente desempeño de sus funciones.		
	20. Se asesora a los Comités de aula y APAFA para el cumplimiento de sus funciones.		
	21. Los directivos supervisan y hacen el seguimiento pedagógico a los docentes.		
	22. Se realiza la supervisión al personal administrativo.		
	23. Se promueve la evaluación semestral del PAT para el planteamiento de estrategias pertinentes		
	24. Se promueve la participación del personal docente, administrativo, administrativo y otros estamentos en la elaboración del informe de gestión.		
			Nunca (0)

Tabla 2.

*Operacionalización de la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer en el 2017*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Escala
Flujos de la comunicación	Usa la comunicación descendente	1 y 3	Las respuestas de los ítems se preestablecieron mediante una escala tipo Likert:	La variable se midió mediante una escala ordinal de cuatro niveles:
	Se comunica ascendentemente	2 y 4		
	Prioriza la comunicación horizontal	5 y 6		
Tipos de la comunicación	Mantiene una comunicación formal	7 y 8	1= Nunca 2= Casi nunca 3= Regularmente 4= Casi siempre 5= Siempre	Muy adecuada (69 – 85)
Funciones de la comunicación	Provee información para las labores	9, 12 y 13		Adecuada (52 – 68)
	Permite coordinar el trabajo entre compañeros	14		Poco adecuada (35 - 51)
	Genera identidad con la institución	15, 16		Inadecuada (17 – 34)
	Permite el logro de objetivos	11 y 17		

## **2.3 Metodología**

Al ser desarrollada la investigación desde la perspectiva cuantitativa, se necesitó medir empíricamente las variables y asociar estos valores; para establecer su interacción se empleó el método hipotético deductivo, de uso generalizado en las investigaciones cuantitativas no experimentales y cómo método particular se empleó el correlacional, de acuerdo con Aristizabal (2008) para quien:

El positivismo señala que el conocimiento científico es universal y atemporal, lo que le otorga validez a los conocimientos en cualquier circunstancia o contexto. Por cuya razón es necesario seguir el método deductivo para poder enriquecer el conocimiento racional a expensas del experimental (p. 30).

En un inicio se procedió a la identificación y planteamiento del problema de investigación, formulándose luego las hipótesis de investigación, que guiaron el proceso para su contrastación mediante el método de falsación de Popper, los resultados obtenidos se analizaron deduciéndose las conclusiones del estudio.

## **2.4 Tipo de investigación**

Considerando que Valderrama (2007) manifestó respecto a la investigación básica que ésta:

...es conocida también como investigación teórica, pura o fundamental. Está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes. (p.62)

Y dado que sólo se obtuvo las características de cada variable y el grado de relación entre las variables en un contexto específico, se aceptó como investigación básica.

Dado que según Tamayo (2003, p.67), en un “enfoque cuantitativo, en la medida en que los datos recogidos serán analizados con técnicas estadísticas

descriptivas (media, mediana, moda) e inferenciales (grados de correlación) de investigación”, la investigación fue de nivel correlacional.

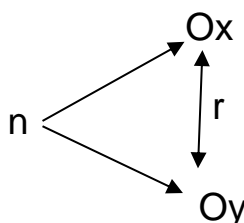
## 2.5 Diseño de investigación

No experimental y transversal

De acuerdo con Sánchez (1984) la investigación fue desarrollada bajo un diseño no experimental:

porque no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural. (p.139).

El diseño de la investigación ha sido de corte transversal, ya que su propósito fue “describir variables, (Gestión de procesos institucionales y comunicación organizacional) y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.124.). El esquema de la investigación desarrollada fue el siguiente:



Esquema de investigación correlacional.

Dónde:

n: muestra

Ox: Variable Gestión de procesos institucionales

Oy: Variable Comunicación organizacional.

## **2.6 Población, muestra y muestreo**

### **2.6.1 La Población**

De acuerdo con Bernal (2006), “la población es el conjunto de elementos homogéneos en quienes pueden hallarse los elementos u objetos que presenta un problema”, por lo que se consideró como población participante, a la conformada por los 59 docentes que en el 2017 trabajaban en la Institución educativa Dora Mayer de Bellavista en el Callao.

#### **Criterios de inclusión/exclusión**

Se les consideró como integrantes de la población a los docentes que cumplieron con determinados requisitos:

Estar en ejercicio docente al momento del estudio

Estar contratados o nombrados en la IE Dora Mayer, por un período no menor a 3 años consecutivos,

No haber hecho uso de licencias prolongadas.

No haber sido sancionados durante la gestión a evaluar.

Solo se consideraron a los que aceptaron participar libremente

### **2.6.2 Muestra**

Por tratarse de una población relativamente pequeña y accesible, que se ubicaba en el mismo contexto, se consideró realizar el estudio con todos los docentes de la población. En tal sentido en esta investigación no se consideró ninguna muestra.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica para el recojo de información:**

En la investigación se empleó la encuesta como técnica, por la posibilidad de obtener a través de sus instrumentos, múltiples datos simultáneamente y cuyas

opiniones impersonales interesan al investigador. Es una técnica que se puede aplicar a sectores amplios del universo, de manera más económica.

### Instrumentos para el recojo de información:

Tabla 3.

#### *Instrumentos de medición*

Variables	Técnica	Instrumentos
Gestión de procesos institucionales	Encuesta	Escala de evaluación del nivel de gestión de procesos institucionales
Comunicación organizacional	Encuesta	Cuestionario para evaluar la comunicación organizacional

#### Ficha técnica N° 01:

<b>Nombre:</b>	Escala de evaluación del nivel de gestión de procesos institucionales	
<b>Autor(a):</b>	María Isabel Anicama	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de Educación básica regular	
<b>Ámbito de aplicación</b>	Instituciones educativas de gestión pública	
<b>Tiempo de aplicación</b>	30 minutos	
<b>Forma de aplicación</b>	Directa e individual	
<b>Estructura:</b>	<b>Secciones</b>	Una
	<b>Ítems</b>	24 proposiciones politómicas
<b>Baremos</b>	<b>Gestión Inadecuada</b>	24 - 47
	<b>Gestión poco adecuada</b>	48 - 71
	<b>Gestión adecuada</b>	72 - 95
	<b>Gestión muy adecuada</b>	96 -120
<b>Validez</b>	<b>Técnica Juicio de expertos</b>	Aplicable
<b>Confiabilidad</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	0,939

#### Ficha técnica N° 02:

<b>Nombre:</b>	Cuestionario para evaluar la Comunicación Organizacional	
<b>Autor(a):</b>	Liliana Villalobos	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de Educación básica regular	
<b>Ámbito de aplicación</b>	Instituciones educativas de gestión pública	
<b>Tiempo de aplicación</b>	30 minutos	
<b>Forma de aplicación</b>	Directa e individual	
<b>Estructura</b>	<b>Secciones</b>	Una
	<b>Ítems</b>	17 preguntas con índices politómicos
<b>Baremos</b>	<b>Muy adecuada</b>	17 - 33
	<b>Adecuada</b>	34 – 50

	<b>Poco adecuada</b>	51 – 67	
	<b>Inadecuada</b>	68 - 85	
<b>Validez</b>	<b>Técnica Juicio de expertos</b>		Aplicable
<b>Confiabilidad</b>	<b>Alfa de Cronbach:</b>		<b>0,920</b>

## 2.8 Validez y confiabilidad de instrumentos

### 2.8.1. Validez de contenido.

Por medio de la técnica de los expertos o jueces se estableció la validez de los instrumentos, hallándose según opinión de los expertos que eran aplicables

Tabla 4.

*Cuadro resumen de Juicio de expertos*

Experto	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Dictamen
Dra. Flor de María Sánchez Aguirre	si	Si	Si	Aplicable
Dra. Gladys Elisa Sánchez Huapaya	Si	Si	Si	Aplicable
Dr. Rodolfo Talledo Reyes	Si	Si	Si	Aplicable

### 2.8.2. Confiabilidad

Dado que los ítems de los instrumentos fueron politómicos, en escala tipo Likert, se consideró emplear la prueba Alfa de Cronbach para analiza su consistencia interna o fiabilidad. Se halló que los instrumentos eran altamente confiables.

**Prueba estadística:** Alfa de Cronbach

**Escala:**

Coeficiente alfa > 0,9 es excelente

Coeficiente alfa > 0,8 es bueno

Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 0,5 es pobre

Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable



### Fiabilidad de la variable Gestión de procesos institucionales

El valor del Alfa de Cronbach de 0,939 indica según la escala para esta prueba, que los ítems del instrumento, se encuentran en el nivel excelente de fiabilidad.

Tabla 5.

*Estadísticas de fiabilidad Procesos institucionales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,939	20

### Fiabilidad de la variable Comunicación organizacional

El valor del Alfa de Cronbach de 0,920 indica según la escala para esta prueba, que los ítems del instrumento para evaluar la gestión de procesos institucionales, se encuentran en el nivel excelente de fiabilidad.

Tabla 6.

*Estadísticas de fiabilidad comunicación organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,920	17

## 2.9 Métodos de Análisis de datos

### Análisis descriptivo:

Se tabularon y organizaron los datos en función de las dimensiones y objetivos de la investigación, elaborándose dos bases de datos, la primera contenía los datos referidos a la gestión de los procesos institucionales y la segunda, los datos sobre la comunicación organizacional que se establece en la IE Dora Mayer.

Para presentar los datos se emplearon:

Tablas de frecuencias absolutas y relativas y Gráficos de barra, para facilitar la interpretación de los datos

**Análisis estadístico:**

En ambas variables, Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional, se estableció su naturaleza cualitativa, recogiendo los datos empíricos codificados en numerales y solo para facilitar el análisis estadístico.

Para medir empíricamente las variables, se emplearon dos escalas ordinales, en las cuales se categorizaron los datos.

No fue necesario analizar la distribución de los datos recogidos, por ser variables cualitativas, asumiéndose que no se distribuyen normalmente y dado que se les trató como variables ordinales, se empleó una prueba de correlación no paramétrica: El coeficiente de correlación de Spearman

El soporte informático para el análisis en general fue brindado por los softwares: Excel para Windows y SPSS 23.

**2.10 Aspectos éticos**

Como en todo estudio de naturaleza social, se cauteló que se cumplieran los principios o guías éticas de autonomía, de no maleficencia, de beneficencia y de justicia.

Mediante el principio de autonomía se establece que en el ámbito de la investigación se respetaran los valores, criterios y preferencias de los participantes, por lo que se les ofreció la información suficiente para que tomen una decisión razonada acerca de los beneficios y costos de su participación, sin mediar ningún tipo de abuso. Asimismo, debido al principio de no maleficencia se vigiló no dañar a los otros anteponiendo el beneficio propio.

Por el principio de beneficencia se obliga a que el conocimiento obtenido, como producto derivado de su participación, sea compartido como un beneficio social con los participantes en la investigación y dado el principio de justicia se respetó el derecho a un trato de equidad, a la privacidad, anonimato y confidencialidad.

### **III. Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos

#### 3.1.1 Gestión de procesos institucionales

De acuerdo con los datos que se observan en la tabla adjunta, el 74,6% de los docentes participantes en la evaluación de los procesos de gestión institucionales en la I.E. Dora Mayer 2017 y que constituyen la mayoría de los elementos de la muestra, la percibieron como adecuada, mientras que, el 25,4% de los participantes del estudio la consideraron como poco adecuada.

Tabla 7.

*Gestión de los procesos institucionales*

	Frecuencia	Porcentaje
Gestión poco adecuada	15	25,4%
Gestión adecuada	44	74,6%
Total	59	100,0%

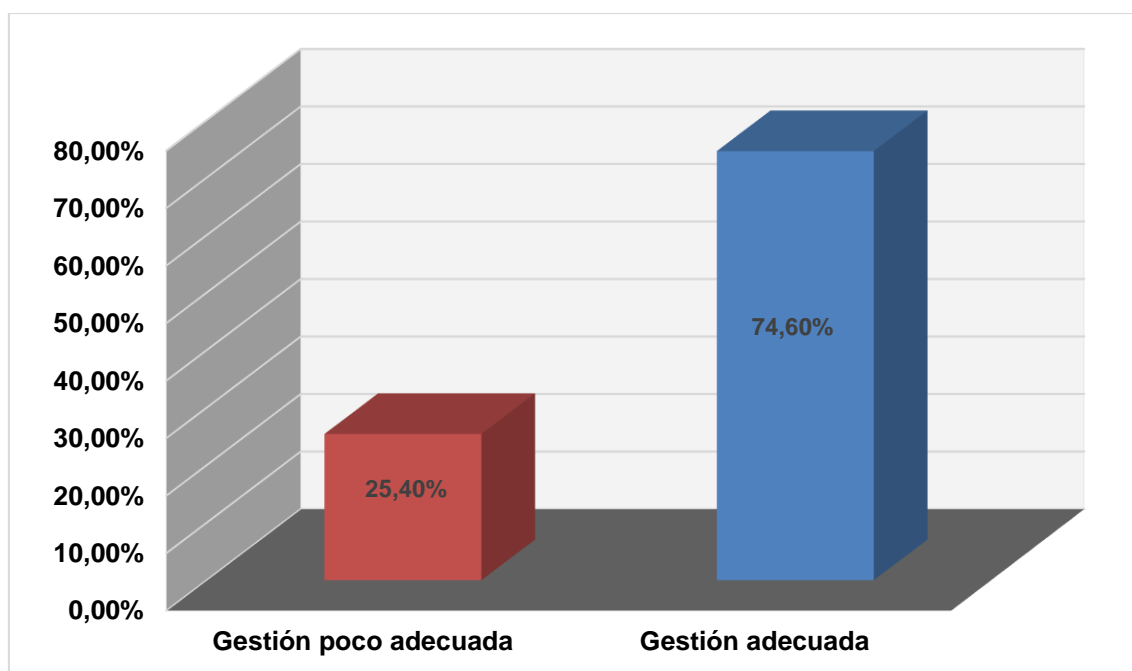


Figura 3. Gestión de los procesos institucionales

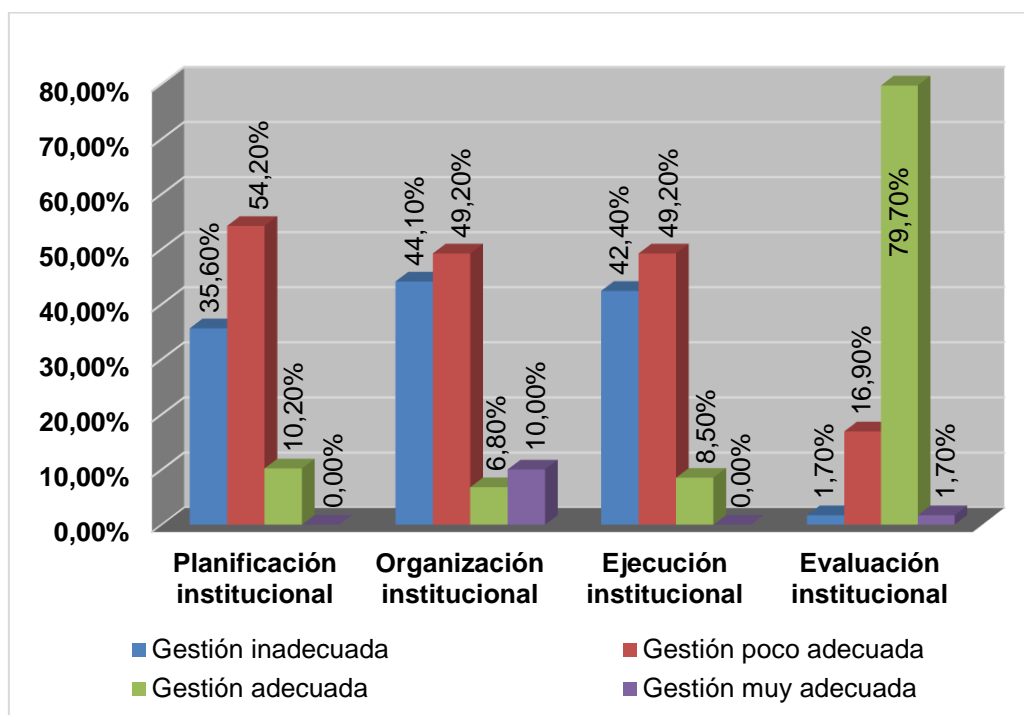
En relación a los aspectos evaluados en la gestión de los procesos institucionales en la I.E. Dora Mayer 2017, los datos de la tabla adjunta, indican que; tres de estos aspectos son considerados como poco adecuados e inadecuados por la mayoría de los docentes que participaron en la investigación, percibiendo la planificación

institucional como inadecuada para el 35,6% y poco adecuada para el 54,2%; asimismo, la organización institucional se considera como inadecuada para el 44,1% y poco adecuada para el 49,2%; mientras que la ejecución institucional es apreciada como inadecuada para el 42,4% y poco adecuada para el 49,2%. En tanto que la evaluación institucional los mayores valores de la percepción se observan como adecuada para el 79,7% y poco adecuada para el 16,9%.

Tabla 8.

*Aspectos evaluados en la gestión de procesos institucionales en la I.E. Dora Mayer 2017*

	Planificación institucional	Organización institucional	Ejecución institucional	Evaluación institucional
Gestión inadecuada	35,6%	44,1%	42,4%	1,7%
Gestión poco adecuada	54,2%	49,2%	49,2%	16,9%
Gestión adecuada	10,2%	6,8%	8,5%	79,7%
Gestión muy adecuada	0,0%	10,0%	0,0%	1,7%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



*Figura 4. De los aspectos evaluados en la gestión de los procesos institucionales en la I.E. Dora Mayer 2017*

### 3.1.2 Comunicación organizacional

De los datos consignados en la tabla adjunta, el 78,0% de los docentes participantes en la evaluación de la I.E. Dora Mayer 2017, que constituyen la mayoría de los elementos de la muestra, perciben la Comunicación organizacional como adecuada; mientras que, el 22,0% de los participantes del estudio la consideran como muy adecuada.

Tabla 9.

*Comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017*

	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	46	78,0%
Muy adecuada	13	22,0%
Total	59	100,0%

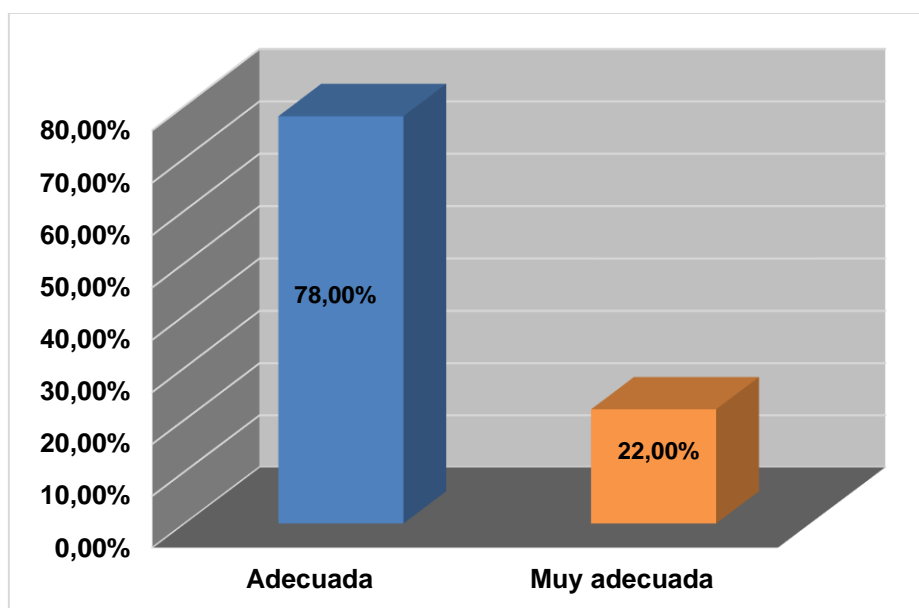


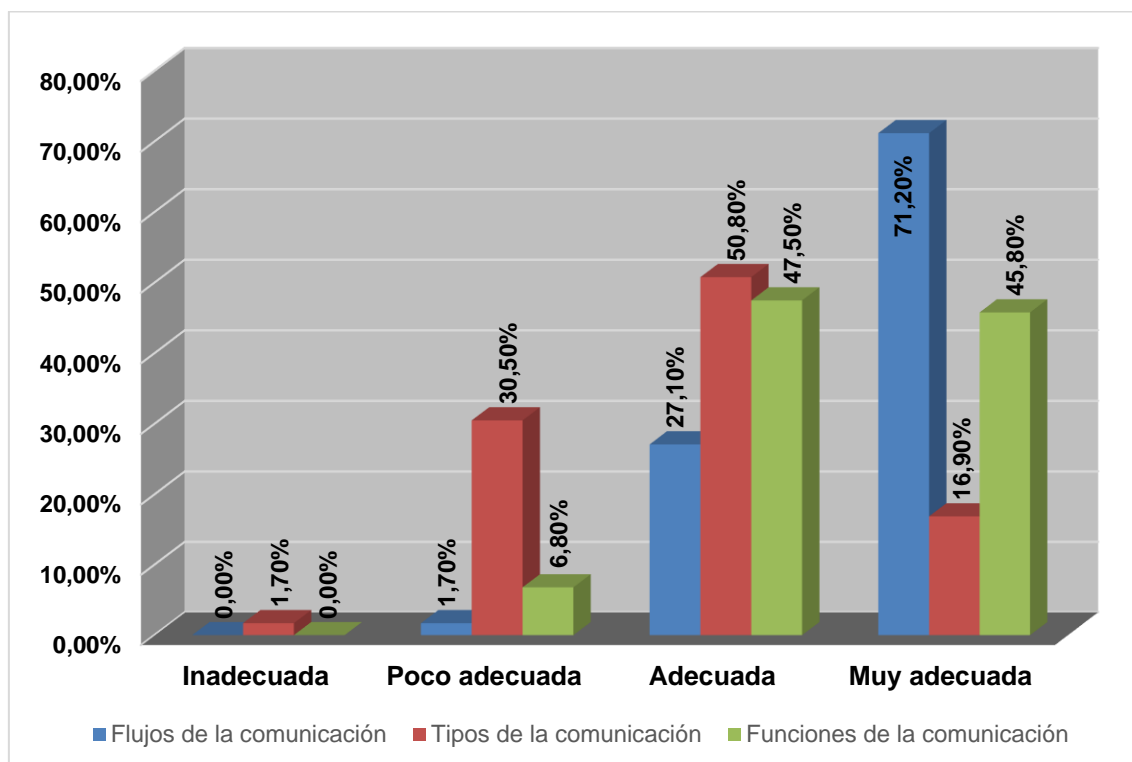
Figura 5. Comunicación organizacional

En relación a los aspectos evaluados en la comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017, los datos de la tabla adjunta, indican que; respecto a los flujos de la comunicación, el 71,2% la percibe como muy adecuada y el 27,1% como adecuada; asimismo, los tipos de la comunicación, son considerados como muy adecuada para el 16,9%, adecuada para el 50,8%, y poco adecuada para el 30,5%; en tanto que, para el 47,5% las funciones de la comunicación la consideran como adecuada, y el 45,8% de los mismos señalan que esta es muy adecuada.

Tabla 10.

*Aspectos evaluados en la comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017*

	Flujos de la comunicación	Tipos de la comunicación	Funciones de la comunicación
Inadecuada	0,0%	1,7%	0,0%
Poco adecuada	1,7%	30,5%	6,8%
Adecuada	27,1%	50,8%	47,5%
Muy adecuada	71,2%	16,9%	45,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%



*Figura 6. De los aspectos evaluados en la comunicación organizacional en la I.E. Dora Mayer 2017*

### 3.2 Relación entre variables

#### 3.2.1 Gestión de procesos institucionales y Comunicación organizacional

De los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 1, se puede observar que el 69,5% considera que la gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional es adecuada. Asimismo, el 16,9% considera que la

gestión de procesos institucionales es poco adecuada y la comunicación organizacional es adecuada.

Tabla 11.

*Gestión de procesos institucionales y Comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				Total
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada	
Gestión de los procesos institucionales	Inadecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Poco adecuada	0,0%	0,0%	8,5%	16,9%	25,4%
	Adecuada	0,0%	0,0%	69,5%	5,1%	74,6%
	Muy adecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	0,0%	0,0%	78,0%	22,0%	100,0%

### 3.2.2 Planificación institucional y Comunicación organizacional

De los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 2, se puede observar que el 49,2% considera que la planificación institucional es poco adecuada y la comunicación organizacional es adecuada. Asimismo, el 20,3% considera que la planificación institucional es inadecuada y la comunicación organizacional es adecuada; mientras que para el 15,3% la planificación institucional es inadecuada y la comunicación organizacional es muy adecuada.

Tabla 12.

*Planificación institucional y Comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				Total
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada	
Planificación institucional	Inadecuada	0,0%	0,0%	20,3%	15,3%	35,6%
	Poco adecuada	0,0%	0,0%	49,2%	5,1%	54,2%
	Adecuada	0,0%	0,0%	8,5%	1,7%	10,2%
	Muy adecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	0,0%	0,0%	78,0%	22,0%	100,0%

### 3.2.3 Organización institucional y Comunicación organizacional

De los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 2, se puede observar que el 44,1% considera que la organización institucional es poco adecuada y la comunicación organizacional es adecuada. Asimismo, el 27,1% considera que la



organización institucional es inadecuada y la comunicación organizacional es adecuada; mientras que para el 16,9% la organización institucional es inadecuada y la comunicación organizacional es muy adecuada.

Tabla 13.

*Organización institucional y Comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				Total
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada	
Organización institucional	Inadecuada	0,0%	0,0%	27,1%	16,9%	44,1%
	Poco adecuada	0,0%	3,4%	44,1%	5,1%	49,2%
	Adecuada	1,7%	27,1%	6,8%	0,0%	6,8%
	Muy adecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	1,7%	30,5%	78,0%	22,0%	100,0%

### 3.1.4 Evaluación institucional y Comunicación organizacional

De los datos que se encuentran en la tabla de contingencia, se puede observar que el 45,8% considera que la Evaluación institucional es adecuada y la comunicación organizacional es adecuada. Asimismo, el 23,7% considera que la Evaluación institucional es adecuada y la comunicación organizacional es muy adecuada; mientras que para el 22% la Evaluación institucional es poco adecuada y la comunicación organizacional es muy adecuada.

Tabla 14.

*Evaluación institucional y comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				Total
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada	
Evaluación institucional	Inadecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Poco adecuada	0,0%	1,7%	1,7%	22,0%	25,4%
	Adecuada	0,0%	5,1%	45,8%	23,7%	74,6%
	Muy adecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	0,0%	6,8%	47,5%	45,8%	100,0%

### 3.1.5 Ejecución institucional y Comunicación organizacional

De los datos que se encuentran en la tabla de contingencia, se puede observar que el 45,8% considera que la Ejecución institucional es adecuada y la comunicación organizacional es adecuada. Asimismo, el 23,7% considera que la Ejecución institucional es adecuada y la comunicación organizacional es muy adecuada; mientras que para el 22% la Ejecución institucional es poco adecuada y la comunicación organizacional es muy adecuada.

Tabla 15.

#### *Ejecución institucional y Comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional				
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada	Total
Ejecución institucional	Inadecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Poco adecuada	0,0%	1,7%	1,7%	22,0%	25,4%
	Adecuada	0,0%	5,1%	45,8%	23,7%	74,6%
	Muy adecuada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	0,0%	6,8%	47,5%	45,8%	100,0%

### 3.3 Pruebas de hipótesis

#### 3.3.1 Prueba de hipótesis general

**Ho:** La gestión de los procesos institucionales no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Ha:** La gestión de los procesos institucionales se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 = 5\%$

**Regla de decisión:**  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $p < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Spearman

Tabla 16.

*Correlación entre gestión de procesos institucionales y comunicación organizacional*

			Gestión de procesos institucionales	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Gestión de los procesos institucionales	Coeficiente de correlación	1,000	-0,651**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	59	59
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	-0,651**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

El valor -0,651 del coeficiente de correlación, indica una relación negativa entre las variables estudiadas; pese a que el valor 0,000 de p, menor al valor de  $\alpha = 0,01$  señala que este valor es significativo, se debe aceptar la hipótesis nula, por cuanto ésta afirma que, “la gestión de los procesos institucionales no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017”.

### 3.3.2 Prueba de hipótesis específica 1

**Ho:** La gestión en el proceso de planificación estratégica institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Ha:** La gestión en el proceso de planificación estratégica institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 = 5\%$

**Regla de decisión:**  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $p < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Spearman

Tabla 17.

*Correlación entre la gestión del proceso de planificación estratégica y la comunicación organizacional*

			Gestión en el proceso de planificación	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Gestión en el proceso de planificación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	-0,329**
		N	59	59
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-0,329**	1,000
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

El valor -0,329 del coeficiente de correlación, indica una relación negativa entre las variables estudiadas; como el valor 0,011 de p fue mayor que el valor de  $\alpha = 0,01$  se consideró que este valor no es significativo, por lo que se aceptó la hipótesis nula, por tanto se afirma que, “la gestión del proceso de planificación estratégica no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017”.

### 3.3.3. Prueba de hipótesis específica 2:

**Ho:** La gestión en el proceso de organización institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Ha:** La gestión en el proceso de organización institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 = 5\%$

**Regla de decisión:**  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta Ho y si  $p < \alpha \rightarrow$  se rechaza Ho

**Prueba estadística:** Correlación de Spearman

Tabla 18.

*Correlación entre gestión del proceso de organización institucional y comunicación organizacional*

			Gestión en el proceso de organización	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Gestión en el proceso de organización	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	-0,355**
		N	59	59
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-0,355**	1,000
		N	59	59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Decisión estadística:

El valor -0,355 del coeficiente de correlación, indica una relación negativa entre las variables estudiadas; pese a que el valor 0,006 de p menor al valor de  $\alpha = 0,01$  fue significativo, se aceptó la hipótesis nula, por cuanto esta afirma que, “la gestión del proceso de organización institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017”.

### 3.3.4. Prueba de hipótesis específica 3:

**Ho:** La gestión en el proceso de ejecución institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Ha:** La gestión en el proceso de ejecución institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 = 5\%$

**Regla de decisión:**  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $p < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Spearman

Tabla 19.

*Correlación entre gestión en el proceso de ejecución y comunicación organizacional*

			Gestión en el proceso de ejecución	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Gestión en el proceso de ejecución	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 59	-0,447** 0,000 59
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-0,447** 0,000 59	1,000 . 59

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:**

El valor -0,447 del coeficiente de correlación, indica una relación negativa entre las variables estudiadas; pese a que el valor 0,000 de p menor al valor de  $\alpha = 0,01$  fue significativo, se aceptó la hipótesis nula, por cuanto ésta afirma que, “la gestión del proceso de ejecución institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017”.

**3.3.5. Prueba de hipótesis específica 4:**

**Ho:** La gestión en el proceso de evaluación institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Ha:** La gestión en el proceso de evaluación institucional se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 = 5\%$

**Regla de decisión:**  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $p < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Prueba estadística:** Correlación de Spearman

Tabla 20.

*Correlación entre gestión en el proceso de evaluación institucional y la comunicación organizacional*

			Gestión en el proceso de evaluación	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Gestión en el proceso de evaluación	Coeficiente de correlación	1,000	-0,480**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	59	59
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	-0,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	59	59

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Decisión estadística:**

El valor -0,480 del coeficiente de correlación, indica una relación negativa entre las variables estudiadas; pese a que el valor 0,000 de p menor al valor de  $\alpha = 0,01$  fue significativo, se aceptó la hipótesis nula, por cuanto ésta afirma que, “la gestión del proceso de ejecución institucional no se relaciona en forma positiva con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017”.

## **IV. Discusión**



Como la investigación realizada se enmarcó dentro del paradigma positivista desarrollándose desde un enfoque cuantitativo y bajo un diseño no experimental transversal, para los cuales Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideraron dos niveles de estudio: descriptivo y correlacional, se procedió a operacionalizar las variables, estructurando un instrumento en el caso de la variable gestión institucional y seleccionando otro en el caso de la comunicación organizacional, para recoger la información empírica, que permitió la medición de las variables en el contexto del estudio. Los resultados obtenidos se describen en este informe de investigación y los datos procesados mediante la prueba Rho de Spearman permitieron establecer que en todos los casos analizados la relación fue negativa.

En alguna medida los resultados hallados se confirman con investigaciones como la de Hernández (2014), quien halló una estrecha relación entre la insatisfacción que manifiestan los docentes por la deficiencia en la comunicación organizacional y las debilidades en la gestión directiva, afirmando sin embargo que ello no logra afectar el desempeño pedagógico en el aula, en la que se encuentran motivos de satisfacción. Asimismo, Montero y Rodríguez (2014), encontraron que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional. Finalmente se cita a Tuesta (2010), quien encontró que para mantener buenas relaciones se debe dar una comunicación más efectiva y asertiva; concluyó que la mejora en la comunicación e información debe darse en los documentos de gestión, en la toma de decisiones y la información.

Probablemente, este resultado obedece al hecho de que, si bien la información procesada deja ver globalmente a la gestión como adecuada por el hecho de que se logran los objetivos planteados, el análisis de sus facetas no permitió analizar muchas de las características de la gestión, como el tipo de ella, la que basándose en la realidad problemática es presumiblemente poco democrática, lo que no conduce a que se establezca un buen nivel de comunicación entre quien dirige la institución y los colaboradores. Como consecuencia, la relación hallada indicó un desarrollo inverso en las variables.

Aquí cobra sentido lo expresado por Berlo (1969) para quien la capacidad y facilidad de diálogo, la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor determinan la eficacia de la comunicación, aspectos que no se hallaban en el

contexto donde se realizó el estudio; en su expresión “los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios” deja establecido que la decodificación del mensaje determina la eficacia de la comunicación y explica que pese a que el nivel de comunicación hallado fue adecuado, la relación no fue la esperada.

Quizá porque según el mismo Berlo (1969) la comunicación es:

...un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe.

En el análisis descriptivo de la gestión institucional, si bien se halló que para un porcentaje mayoritario de docentes fue adecuada, el que una cuarta parte de ellos la percibiera como poco adecuada, advierte de la posibilidad de que existan algunas actividades determinantes de esta percepción negativa. Esto, puede verse en el análisis de las dimensiones establecidas, en donde se advierte que los docentes tienen la tendencia a considerar como no adecuadas a la planificación, la organización y la ejecución; a diferencia la evaluación institucional, mostró la tendencia a ser considerada adecuada, e inclusive muy adecuada por algunos. Estos resultados contradicen el diagnóstico inicial, durante el cual se dieron manifestaciones de disconformidad, lo que como se sostuvo anteriormente se debería a la situación de subordinación en la que se hallan los docentes.

Respecto a la comunicación organizacional, la tendencia fue a que es adecuada, como lo corrobora el que ninguno de los docentes la consideró inadecuada y que poco más de un quinto de ellos la percibiera como muy adecuada, para el resto de ellos fue adecuada. Esto se explicaría pues según Fernández (1991) “la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”. No sorprende los resultados hallados si se considera que “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio”. Solamente, los tipos de comunicación fueron para un mayor porcentaje de docentes poco adecuados.

En el análisis de las asociaciones de la comunicación con cada una de las facetas de la gestión, que se muestran en las tablas de contingencia, se logró establecer que más de un 85% de docentes, para quienes la comunicación fue adecuada e incluso muy adecuada, consideraron que la planificación y la organización de la institución no fue adecuada; a diferencia de la ejecución y la evaluación las que fueron consideradas adecuadas por cerca del 75% de docentes.

Ander Egg (1993) manifestó respecto a la planificación, que en ésta el director junto a todo su equipo, deben ser quienes decidan qué y cómo hacer para llevar a la escuela a la excelencia pedagógica; pero si las relaciones con el personal no son óptimas es evidente que no se llegarán a los necesarios acuerdos para organizar lo planificado, unilateralmente. Esto queda ratificado por Amarante (2000) para quien la organización requiere de la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (p. 65).

Respecto a las pruebas de hipótesis, los valores de los coeficientes de correlación hallados en ellas indicaron que la relación entre las variables analizadas era negativa y asimismo el p valor menor a 0,05 daba las evidencias estadísticas de que estos valores eran significativos, lo que llevaba al rechazo de las hipótesis nulas; sin embargo, éstas se formularon asumiendo en ellas que la relación no era positiva, tal como se halló en los resultados. Es decir, al ser ciertas las hipótesis nulas y no ser aceptadas, se cometería un error tipo I o  $\alpha$ ; por tanto, se decidió aceptarlas, en consecuencia, las hipótesis de investigación fueron falsas.

En tal sentido, se hace necesario reflexionar sobre los procesos de recojo de información y en este caso en especial, considerar el realizar análisis multivariado en un intento de involucrar variables intervinientes; asimismo, para la selección de las unidades de análisis, deberá considerarse la conveniencia de que la información la proporcionen quienes se hallan en un nivel de jerarquía superior o igual, para evitar prejuicios o que situaciones de subordinación de algún orden afecten las respuestas.

## **V. Conclusiones**

**Primera**

El análisis de los resultados permitió establecer que la gestión de los procesos institucionales se relaciona negativamente con la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes de la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017. Por tanto, la hipótesis general no se aceptó como válida.

**Segunda**

Se estableció que la gestión en el proceso de planificación estratégica se relaciona en forma negativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017. Por tanto, la hipótesis específica 1 no se aceptó como válida.

**Tercera**

Se estableció que la gestión en el proceso de organización institucional se relaciona en forma negativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017. Por tanto, la hipótesis específica 2 no se aceptó como válida.

**Cuarta**

Se estableció que la gestión en el proceso de ejecución se relaciona en forma negativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017. Por tanto, la hipótesis específica 3 no se aceptó como válida.

**Quinta**

Se estableció que la gestión en el proceso de evaluación institucional se relaciona en forma negativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017. Por tanto, la hipótesis específica 4 no se aceptó como válida.

## **VI. Recomendaciones**

Primera:

En el desarrollo de nuevas investigaciones sobre el tema motivo de la investigación, se recomienda que la gestión se evalúe a partir de unidades de análisis (sujetos de la investigación) que no se hallen en condición de subordinados, evitando el sesgo en sus respuestas, generalmente por temor, las que son influenciadas por la relación laboral.

Segunda:

Es recomendable emplear instrumentos de evaluación cuya aplicación es indirecta, en caso de estudios donde se analizan variables personales, especialmente al ser aplicados a los superiores o personas con la misma jerarquía.

Tercera:

Probablemente habría de despojarse de la predisposición de que la gestión eficaz generaría un buen nivel de comunicación, especialmente en casos en que esta se profile como autoritaria, pues tiende a cortar la confianza entre los colaboradores

## **VII. Referencias**



- Álvarez. P. y Granados, O (2001) Oportunidades y obstáculos de la descentralización educativa. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Alvarez.htm>.
- Amarate A. (2000). *La organización pedagógica en la escuela: áreas y departamentos de materias afines, departamento de orientación*. Buenos Aires (1ra edición)
- Ander-Egg, E. (1993). *Planificación Educativa conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Primera Edición. Argentina
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Aristizabal, C. (2008). *Metodología de investigación. Guía didáctica y módulo*. Fundación universitaria Luis Amigo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Colombia, 102pp.
- Berlo, D. (1969). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. (2ª Edición), Buenos Aires: El Ateneo.
- Braddock, R. (1958), *una extensión de la "Lasswell FORMULA"*. Journal of Communication, 8: 88-93. doi: 10.1111 / j.1460-2466. 1958.tb01138.x
- Campos, L. (2012). *Autoevaluación de una institución educativa de la región Callao*. Tesis de maestría presentada en la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Cantón, I. Y García, A. (2012). *La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso*. Universidad de León. Tendencias pedagógicas N°19 2012. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3939030.pdf>
- Castelán, A. (2003) *¿una nueva gestión educativa? Educación. Revista de educación moderna para una sociedad democrática*.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.

- De Fleur, M. (1970). *Theories of Mass Communication* McKay N York, 2.' ed. (Trad. Cast. de la 4.: edición actualizada De Fleur,.M. Y Ball-Rocheach. S.: Teorías de la comunicación de masas, Barcelona, Paidós, 1982.)
- Fayol, Henry, (1997), *Administración industrial y general*, Herrera Hermanos, México.
- Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España: Paraninfo.
- Guadarrama, J. (2016). *Clima y comunicación organizacional en las instituciones. Estudio realizado en la Escuela Secundaria Federal "15 de mayo" N° 104, Chalco, Estado de México.* Tesis recuperada de: <http://www.universidadazteca.edu.mx/universidadazteca/index.html>
- Hernández, M. (2014). *La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá*. Tesis de Maestría en Educación, presentada en la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá, Colombia.
- Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000
- Lasswell, H. (1948) *La Estructura y Función de la Comunicación en la Sociedad*. Comunicación de Ideas, ed. L. Bryson. Nueva York: Harper.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto, pp. 27 – 43.
- Loera, A. (2005). *El impacto del Programa Escuelas de Calidad en la gestión escolar de las escuelas primarias: 2001- 2004, versión preliminar*, p.10. México
- López, F. (2012). *Procesos de comunicación y gestión académica y administrativa, en el Colegio Fiscal Mixto Dr. Luis Felipe Borja Pérez de la ciudad de*

Guayaquil, año 2012. Tesis de maestría, presentada en la Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperada de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/1130#sthash.TS4e12I7.dpuf>

Mascort, E. (1987) *Tecnología de la organización educativa*. Barcelona: Oikos-Tau

Mayo, E. (1933). *The Human problems of an industrial civilization*, New York: Mac Millian Press.

Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Tesis de maestría presentada en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3802>

Paredes, N. (2016). *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. Tesis de Maestría presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5024>

Pirela, L. (2011). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. Revista Venezolana de Gerencia, 15(51).

RAE (s/f). *Real Academia de la Lengua Española*. <http://dle.rae.es/>

Roethlisberger, F. y Dickson, J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, Nass.

Ruiz, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros

Sander, B. (2002). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. En <<http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm>>.

Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*.: Buenos Aires: Editorial Ateneo, 1973.

Torres, O. (2013). Factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la

Universidad Autónoma de Nuevo León. Tesis presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperada de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256788.PDF>

Tuesta, N. (2013). *Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo del distrito de Zaña, 2010*. Tesis presentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú

UNESCO (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Unidad de Capacitación en Gestión. Primera edición. Ministerio de Educación, Perú: Representación de la UNESCO en el Perú.

Weber, M. (1947), *Economía y sociedad*, México: FCE. Edición original 1922.

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

**TÍTULO:** Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer – 2017

**AUTORA:** Bach. Liliana Rosa Villalobos Cuya

PROBLEMAS		HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	
General	¿Cómo se relacionan, desde la perspectiva docente, la gestión de los procesos institucionales con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?	La gestión de los procesos institucionales se relaciona en forma positiva y significativa con la comunicación organizacional, desde la perspectiva docente en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,	Establecer desde la perspectiva docente, la relación entre la gestión de los procesos institucionales y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017	Dimensiones	Indicadores
				Procesos para la planificación institucional	04. Promueve la participación docente en la planificación de los Instrumentos de Gestión Institucional: PEI, PAT, PCI, RI, IGA.
					05. En la planificación de los Instrumentos de Gestión participan los trabajadores administrativos y padres de familia.
					06. Se promueve la participación de la comunidad educativa para la elaboración de los Instrumentos de Gestión.
Esp. 1	¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de planificación estratégica con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?	La gestión en el proceso de planificación estratégica institucional se relaciona en forma positiva y significativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,	Establecer la relación entre la gestión en el proceso de planificación estratégica y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.	Procesos para la ejecución institucional	04 La Planificación es una práctica permanente en su Institución Educativa.
					05 La Planificación educativa está centrada en las necesidades de aprendizaje de los niños y su entorno.
					06 El personal docente y directivo cumplen de manera responsable sus roles.
					25. Usted conoce las funciones del personal directivo en la Gestión Institucional.
Esp. 2	¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de organización institucional se	La gestión en el proceso de organización institucional se	Establecer la relación entre la gestión en el proceso de organización	Procesos para la evaluación institucional	26. El personal directivo respeta las normas.
					27. El personal directivo respeta la función de los estamentos de participación Institucional: CONEI, APAFA, COMITES DE AULA, Comisión de evaluación.
					28. Se desarrollan las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.
					29. La ejecución del Plan de trabajo está dirigida a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.
					30. Se hace cumplir los acuerdos del personal docente y administrativo que consta en el Libro de Actas.
					31. El personal directivo participa activa y permanentemente en la ejecución de las actividades extracurriculares (Ferias, Capacitaciones, concursos, desfiles, etc.)
					32. Los integrantes de la comunidad educativa participan activa y permanentemente en las comisiones de trabajo.
					33. Se comunica oportunamente la ejecución de las actividades programadas en la Institución.
					34. Se cuenta en su IE con un Plan de Supervisión y Monitoreo
					35. Se realizan reuniones periódicas con todo el personal de la I.E. para evaluar el avance de los objetivos.
					36. Se asesora a los docentes para mejorar su labor pedagógica.
					37. Se asesora y capacita al personal administrativo para el eficiente desempeño de sus funciones.
					38. Se asesora a los Comités de aula y APAFA para el cumplimiento de sus funciones.
					39. Los directivos supervisan y hacen el seguimiento pedagógico a los docentes.
					40. Se realiza la supervisión al personal administrativo.
					41. Se promueve la evaluación semestral del PAT para el planteamiento de estrategias pertinentes

	institucional con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?	relaciona en forma positiva y significativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,	institucional y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017	42. Se promueve la participación del personal docente, administrativo, administrativo y otros estamentos en la elaboración del informe de gestión.										
				<b>VARIABLE: Comunicación organizacional</b>										
				<table><tr><th><b>DIMENSIONES</b></th><th><b>INDICADORES</b></th></tr><tr><td><b>Flujos de la comunicación</b></td><td>Transmisión de criterios y prioridades Transmisión de informes y conclusiones</td></tr><tr><td><b>Tipos de la comunicación</b></td><td>Contacto jerárquicos sólo horizontales Existencia de informes interdepartamentales</td></tr><tr><td><b>Objetivos de la comunicación</b></td><td>Transparencia informativa Lenguaje común Dispone adecuadamente las labores de su responsabilidad</td></tr><tr><td><b>Funciones de la comunicación</b></td><td>Coordina el trabajo con sus compañeros Asume identidad de la empresa Mejora nivel de productividad</td></tr></table>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Flujos de la comunicación</b>	Transmisión de criterios y prioridades Transmisión de informes y conclusiones	<b>Tipos de la comunicación</b>	Contacto jerárquicos sólo horizontales Existencia de informes interdepartamentales	<b>Objetivos de la comunicación</b>	Transparencia informativa Lenguaje común Dispone adecuadamente las labores de su responsabilidad	<b>Funciones de la comunicación</b>	Coordina el trabajo con sus compañeros Asume identidad de la empresa Mejora nivel de productividad
<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>													
<b>Flujos de la comunicación</b>	Transmisión de criterios y prioridades Transmisión de informes y conclusiones													
<b>Tipos de la comunicación</b>	Contacto jerárquicos sólo horizontales Existencia de informes interdepartamentales													
<b>Objetivos de la comunicación</b>	Transparencia informativa Lenguaje común Dispone adecuadamente las labores de su responsabilidad													
<b>Funciones de la comunicación</b>	Coordina el trabajo con sus compañeros Asume identidad de la empresa Mejora nivel de productividad													
<b>Esp. 3</b>	¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de ejecución con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?	La gestión en el proceso de ejecución institucional se relaciona en forma positiva y significativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017,	Establecer la relación entre la gestión en el proceso de ejecución y la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017											
<b>Esp. 4</b>	¿Cómo se relaciona la gestión en el proceso de evaluación institucional con el nivel de comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017?	La gestión en el proceso de evaluación institucional se relaciona en forma positiva y significativa con la comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.	Establecer la relación entre la gestión en el proceso de evaluación institucional y el nivel de comunicación organizacional, en la IE Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, en el 2017.											

METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	RECOJO DE INFORMACIÓN	ANÁLISIS DE DATOS
<b>Paradigma:</b> Positivista	<b>Población:</b> Conformada por los XX docentes que en el 2017 trabajaban en la Institución educativa Dora Mayer de Bellavista en el Callao.  <b>No se consideró muestra de estudio</b> se analizó a toda la población.	<b>Técnicas de recolección de datos</b> En la investigación se empleó la encuesta como técnica, por la posibilidad de obtener a través de sus instrumentos, múltiples datos simultáneamente y cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Es una técnica que se puede aplicar a sectores amplios del universo, de manera más económica.	<b>Análisis descriptivo:</b> Se tabularon y organizaron los datos en función de las dimensiones y objetivos de la investigación, elaborándose dos bases de datos, Para presentar los datos se emplearon Tablas de frecuencias absolutas y relativas y Gráficos de barra, para facilitar la interpretación de los datos  <b>Análisis estadístico:</b> En ambas variables, Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional, se estableció su naturaleza cualitativa. No fue necesario analizar la distribución de los datos recogidos, y dado que se les trató como variables ordinales, se empleó una prueba de correlación no paramétrica: El coeficiente de correlación de Spearman El soporte informático para el análisis en general fue brindado por los softwares: Excel para Windows y SPSS 23.
<b>Enfoque:</b> Cuantitativo			
<b>Método general:</b> Hipotético deductivo			
<b>Tipo de investigación:</b> Básica, sustantiva y ex post facto			
<b>Diseño de investigación:</b> No experimental y transversal			
<b>Nivel de investigación:</b> Correlacional		<b>Instrumentos de recolección de datos</b> Para recoger la opinión sobre la Gestión de procesos institucionales se empleó una escala de evaluación del nivel de gestión de procesos institucionales Para medir el nivel de comunicación organizacional se empleó una segunda escala.	



## Anexo 2. Matrices de Operacionalización

### Operacionalización de la gestión de los procesos institucionales en la IE Dora Mayer en el 2017

Dimensiones	Indicadores	Índices	Niveles/rangos
<b>Procesos para la planificación institucional</b>	07. Promueve la participación docente en la planificación de los Instrumentos de Gestión Institucional: PEI, PAT, PCI, RI, IGA.		La medición de esta variable se realizó mediante una escala ordinal de cuatro niveles:
	08. En la planificación de los Instrumentos de Gestión participan los trabajadores administrativos y padres de familia.		
	09. Se promueve la participación de la comunidad educativa para la elaboración de los Instrumentos de Gestión.		
	04 La Planificación es una práctica permanente en su Institución Educativa.		
	05 La Planificación educativa está centrada en las necesidades de aprendizaje de los niños y su entorno.		
<b>Procesos para la organización institucional</b>	06 El personal docente y directivo cumplen de manera responsable sus roles.		Gestión muy adecuada (73 - 96)
	43. Usted conoce las funciones del personal directivo en la Gestión Institucional.		
	44. El personal directivo respeta las normas.	Siempre (4)	Gestión adecuada (49 - 72)
	45. El personal directivo respeta la función de los estamentos de participación Institucional: CONEI, APAFA, COMITES DE AULA, Comisión de evaluación.		
<b>Procesos para la ejecución institucional</b>	46. Se desarrollan las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	Casi siempre (3)	Gestión poco adecuada (25 - 48)
	47. La ejecución del Plan de trabajo está dirigida a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.		
	48. Se hace cumplir los acuerdos del personal docente y administrativo que consta en el Libro de Actas.	A veces (2)	Inadecuada (0 - 24)
	49. El personal directivo participa activa y permanentemente en la ejecución de las actividades extracurriculares (Ferias, Capacitaciones, concursos, desfiles, etc.)		
	50. Los integrantes de la comunidad educativa participan activa y permanentemente en las comisiones de trabajo.	Casi nunca (1)	
<b>Procesos para la evaluación institucional</b>	51. Se comunica oportunamente la ejecución de las actividades programadas en la Institución.		
	52. Se cuenta en su IE con un Plan de Supervisión y Monitoreo	Nunca (0)	
	53. Se realizan reuniones periódicas con todo el personal de la I.E. para evaluar el avance de los objetivos.		
	54. Se asesora a los docentes para mejorar su labor pedagógica.		
	55. Se asesora y capacita al personal administrativo para el eficiente desempeño de sus funciones.		
	56. Se asesora a los Comités de aula y APAFA para el cumplimiento de sus funciones.		
	57. Los directivos supervisan y hacen el seguimiento pedagógico a los docentes.		
	58. Se realiza la supervisión al personal administrativo.		
	59. Se promueve la evaluación semestral del PAT para el planteamiento de estrategias pertinentes		
	60. Se promueve la participación del personal docente, administrativo, administrativo y otros estamentos en la elaboración del informe de gestión.		

*Operacionalización de la comunicación organizacional en la IE Dora Mayer en el 2017*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Escala
Flujos de la comunicación	Usa la comunicación descendente	1 y 3	Las respuestas de los ítems preestablecieron mediante una escala tipo Likert:	La variable se midió se mediante una escala ordinal de cuatro niveles:
	Se comunica ascendentemente	2 y 4		
	Prioriza la comunicación horizontal	5 y 6		
Tipos de la comunicación	Mantiene una comunicación formal	7 y 8	1= Nunca 2= Casi nunca 3= Regularmente 4= Casi siempre 5= Siempre	Muy adecuada (69 – 85) Adecuada (52 – 68) Poco adecuada (35 - 51) Inadecuada (17 – 34)
	Provee información para las labores	9, 12 y 13		
Funciones de la comunicación	Permite coordinar el trabajo entre compañeros	14		
	Genera identidad con la institución	15, 16		
	Permite el logro de objetivos	11 y 17		

### Anexo 3. Escala de evaluación del nivel de gestión de procesos institucionales

**Indicaciones:**

Marque con una X o encierre en un círculo su respuesta para cada uno de los ítems, de acuerdo a lo QUE CONSIDERE OCURRE EN SU IE: Siempre (S); Casi siempre (CS); A veces (AV); Casi nunca (CN); Nunca (N).

1	Promueve la participación docente en la planificación de los Instrumentos de Gestión Institucional: PEI, PAT, PCI, RI, IGA.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
2	En la planificación de los Instrumentos de Gestión participan los trabajadores administrativos y padres de familia.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
3	Se promueve la participación de la comunidad educativa para la elaboración de los Instrumentos de Gestión.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
4	La Planificación es una práctica permanente en su Institución Educativa.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
5	La Planificación educativa está centrada en las necesidades de aprendizaje de los niños y su entorno.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
6	El personal docente y directivo cumplen de manera responsable sus roles.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
7	Usted conoce las funciones del personal directivo en la Gestión Institucional.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
8	El personal directivo respeta las normas.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
9	El personal directivo respeta la función de los estamentos de participación Institucional: CONEI, APAFA, COMITES DE AULA, Comisión de evaluación.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
10	Se desarrollan las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
11	La ejecución del Plan de trabajo está dirigida a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
12	Se hace cumplir los acuerdos del personal docente y administrativo que consta en el Libro de Actas.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
13	El personal directivo participa activa y permanentemente en la ejecución de las actividades extracurriculares (Ferias, Capacitaciones, concursos, desfiles, etc.)	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
14	Los integrantes de la comunidad educativa participan activa y permanentemente en las comisiones de trabajo.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
15	Se comunica oportunamente la ejecución de las actividades programadas en la Institución.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
16	Se cuenta en su IE con un Plan de Supervisión y Monitoreo	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
17	Se realizan reuniones periódicas con todo el personal de la I.E. para evaluar el avance de los objetivos.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
18	Se asesora a los docentes para mejorar su labor pedagógica.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
19	Se asesora y capacita al personal administrativo para el eficiente desempeño de sus funciones.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
20	Se asesora a los Comités de aula y APAFA para el cumplimiento de sus funciones.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
21	Los directivos supervisan y hacen el seguimiento pedagógico a los docentes.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
22	Se realiza la supervisión al personal administrativo.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)

23	Se promueve la evaluación semestral del PAT para el planteamiento de estrategias pertinentes	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
24	Se promueve la participación del personal docente, administrativo, administrativo y otros estamentos en la elaboración del informe de gestión.	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)

### Anexo 4. Cuestionario para evaluar la Comunicación Organizacional

**Estimados docentes:**

Solicitamos a ustedes leer con atención las preguntas y seleccionar la respuesta que considere conveniente para cada una de ellas. Marque con una X el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes códigos:

**N: nunca; CN: casi nunca; R: regularmente; CS: casi siempre; S: siempre**

Nº	ÍTEMS	N	CN	R	CS	S
1	¿Es adecuada la comunicación de la dirección de la institución, para el cumplimiento de las funciones?					
2	¿La comunicación con la dirección es permanente?					
3	¿Considera que los informes que envía a dirección ayudan en la toma de decisiones?					
4	¿Se comunica constantemente con la plana jerárquica?					
5	¿Es necesaria la comunicación entre docentes de las distintas áreas?					
6	¿Es constante la comunicación entre las áreas en su IE?					
7	¿Se comunican siempre por conducto regular en su IE?					
8	¿Se da la comunicación por medios electrónicos en su IE?					
9	¿Existe entendimiento con las disposiciones de la dirección?					
10	¿Es adecuada la comprensión en el desarrollo de las actividades, con sus colegas?					
11	¿Considera que gracias a la comunicación se cumple con los objetivos institucionales?					
12	¿La comunicación de la que participa le permite realizar adecuadamente sus actividades?					
13	¿Está enterado de las nuevas disposiciones que llegan o se dictan en la IE?					
14	¿Coordina constantemente las actividades laborales con sus colegas?					
15	¿En la IE se difunden las actividades de integración?					
16	¿La comunicación recibida logra la identidad con la IE?					
17	¿Recibe toda la información que requiere para realizar una labor eficiente?					

### Anexo 5. Base de datos de gestión de procesos institucionales

Planificación institucional						Organización institucional					Ejecución institucional							Evaluación institucional										
1	2	3	4	5		6	7	8	9		10	11	12	13	14	15		16	17	18	19	20	21	22	23	24		
2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	1	3	2	2	12	2	3	3	2	3	2	3	4	4	26	56
2	4	3	2	3	14	2	2	2	2	8	2	3	2	2	3	2	14	1	3	3	3	4	3	3	3	3	26	62
1	4	1	2	1	9	2	1	1	1	5	2	1	2	1	2	1	9	1	1	2	3	3	2	2	2	2	18	41
1	2	2	1	1	7	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	2	2	1	2	2	2	14	33
3	3	4	3	3	16	3	3	3	2	11	2	2	2	2	2	2	12	2	4	4	4	4	2	3	4	2	29	68
1	2	2	1	1	7	2	2	2	2	8	1	2	2	2	2	2	11	2	2	3	3	3	2	2	2	3	22	48
1	3	1	2	1	8	2	1	2	2	7	2	2	3	2	3	3	15	2	2	3	3	3	2	4	3	3	25	55
3	2	4	3	2	14	3	3	3	4	13	3	3	4	4	3	4	21	2	3	4	4	4	3	3	4	3	30	78
1	3	2	1	1	8	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	7	1	2	2	2	2	1	2	1	1	14	33
1	3	3	2	2	11	2	2	1	1	6	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	2	2	2	1	2	16	42
3	3	1	1	1	9	1	3	2	1	7	2	1	2	5	1	3	14	3	3	4	3	4	3	4	4	4	32	62
3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	3	2	3	3	3	25	69
1	2	1	1	1	6	2	1	1	2	6	2	1	1	1	2	1	8	1	1	1	2	2	1	2	1	1	12	32
1	2	1	1	1	6	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	2	8	1	1	2	2	3	1	2	3	1	16	34
2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	9	1	2	2	2	1	2	10	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	48
3	3	4	2	1	13	2	3	2	2	9	1	2	1	3	3	3	13	2	3	5	3	4	2	4	3	2	28	63
2	2	3	2	2	11	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	3	13	2	4	4	3	4	3	2	3	4	29	61
2	5	2	3	2	14	2	3	2	2	9	2	2	3	3	3	2	15	2	2	4	4	4	2	4	4	3	29	67
1	5	5	1	1	13	2	1	2	1	6	1	1	2	2	2	2	10	1	2	2	3	5	1	3	4	4	25	54
2	3	4	3	3	15	3	2	3	3	11	2	4	2	3	3	4	18	3	4	3	3	3	4	3	4	3	30	74
1	1	2	1	2	7	1	3	3	2	9	2	1	3	2	1	2	11	1	1	3	3	4	3	4	4	3	26	53
2	4	3	4	2	15	3	2	3	3	11	3	2	3	3	4	2	17	1	4	5	3	4	4	3	5	5	34	77
1	2	1	2	1	7	1	2	1	2	6	1	1	2	1	2	2	9	1	1	2	2	2	1	2	2	2	15	37
2	3	3	2	2	12	2	3	2	2	9	2	3	3	2	2	3	15	1	3	2	3	3	2	3	3	3	23	59

1	4	2	1	2	10	3	2	2	2	9	1	2	2	3	3	2	13	3	2	3	4	4	2	3	4	2	27	59
1	2	2	2	2	9	2	1	1	2	6	2	2	2	3	2	2	13	2	2	3	3	2	4	3	3	4	26	54
1	2	3	3	2	11	1	1	1	1	4	1	1	1	3	3	3	12	1	2	3	3	4	2	2	4	3	24	51
1	1	2	3	3	10	1	2	2	2	7	3	3	2	3	2	2	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	59
2	3	2	2	2	11	1	2	1	1	5	2	2	1	2	2	1	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	44
3	5	5	2	3	18	2	4	3	2	11	3	3	3	2	3	2	16	2	2	3	3	3	2	3	5	5	28	73
4	5	5	4	2	20	3	4	3	1	11	2	2	3	4	2	2	15	2	4	2	5	5	2	3	4	4	31	77
3	4	4	3	3	17	3	3	3	2	11	2	3	2	3	3	2	15	2	3	3	3	3	2	3	4	3	26	69
2	3	3	2	3	13	2	2	2	2	8	2	2	3	1	3	3	14	2	2	3	3	3	3	3	2	3	24	59
2	5	3	2	2	14	2	3	3	2	10	2	2	1	3	3	3	14	1	2	3	3	4	2	3	3	4	25	63
2	4	3	4	3	16	3	4	4	3	14	3	4	4	4	4	3	22	3	3	5	5	5	5	4	4	4	38	90
1	2	1	1	1	6	1	2	1	1	5	1	1	2	1	2	1	8	1	2	2	2	3	2	2	2	2	18	37
1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	1	16	31
3	4	2	2	1	12	2	3	3	2	10	1	2	2	3	1	2	11	1	1	1	3	4	1	4	3	3	21	54
2	5	2	4	3	16	2	4	2	2	10	3	1	2	2	3	3	14	3	1	3	3	4	2	3	3	4	26	66
2	2	2	2	1	9	1	3	1	1	6	2	2	2	1	2	2	11	1	1	2	2	2	2	2	2	2	16	42
1	5	2	1	1	10	2	2	2	1	7	2	2	1	2	2	2	11	2	3	2	3	5	3	3	5	5	31	59
1	3	3	1	1	9	1	1	1	1	4	1	1	1	2	3	1	9	1	1	2	3	3	1	3	4	1	19	41
1	3	1	2	2	9	2	1	1	2	6	2	2	1	2	2	2	11	1	1	1	5	5	3	5	3	3	27	53
1	1	1	2	2	7	2	4	2	1	9	1	2	1	2	2	3	11	1	2	2	3	3	3	4	3	4	25	52
1	5	1	3	2	12	3	3	2	2	10	1	2	2	2	2	3	12	2	2	4	5	3	2	3	4	5	30	64
1	4	2	1	1	9	2	2	1	2	7	1	2	1	2	2	1	9	1	1	2	2	3	1	2	2	2	16	41
2	2	2	1	3	10	1	2	2	1	6	1	1	2	3	2	2	11	1	2	3	3	4	1	3	4	3	24	51
4	3	2	3	2	14	2	3	5	3	13	3	2	2	3	1	3	14	1	1	2	3	3	3	3	5	4	25	66
2	4	4	3	2	15	2	1	1	1	5	1	2	1	1	2	2	9	1	3	2	3	2	1	3	4	3	22	51
3	3	2	3	2	13	2	1	3	3	9	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	3	2	2	4	2	22	57
1	3	3	2	1	10	1	4	1	1	7	1	1	1	2	1	2	8	1	1	1	3	2	1	1	3	3	16	41
2	2	2	2	1	9	2	3	2	2	9	2	1	2	2	2	3	12	2	2	3	3	3	1	1	2	2	19	49

2	2	2	2	1	9	2	3	2	2	9	2	1	2	2	2	3	12	2	2	3	3	3	1	1	2	2	19	49
1	2	2	2	1	8	2	1	2	2	7	2	1	3	2	3	1	12	1	1	2	2	2	2	3	2	1	16	43
2	3	4	3	2	14	3	5	4	3	15	3	2	2	3	3	3	16	2	3	5	4	4	3	4	4	4	33	78
3	4	3	2	2	14	2	3	2	2	9	2	2	3	2	3	3	15	3	2	4	3	3	3	5	3	3	29	67
2	3	2	2	2	11	2	3	2	2	9	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	50
2	3	3	3	2	13	2	2	2	2	8	2	2	3	2	2	2	13	2	3	3	4	3	3	3	4	4	29	63
2	4	3	2	1	12	2	1	2	2	7	2	2	1	2	2	2	11	1	1	3	3	4	2	2	3	2	21	51



### Base de datos de Comunicación organizacional

Flujos de la comunicación							Tipos de la comunicación			Funciones de la comunicación											
	1	2	3	4	5	6		7	8		9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	4	3	4	3	5	3	22	4	5	9	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	6
2	4	4	4	3	5	3	23	3	3	6	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	8
3	4	4	3	3	5	3	22	3	4	7	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	0
4	3	4	4	4	5	3	23	4	4	8	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5
5	4	3	3	3	4	3	20	3	4	7	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	7
6	3	4	4	3	5	4	23	4	4	8	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
7	3	3	2	3	4	3	18	3	3	6	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	5
8	3	2	2	2	4	3	16	1	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
9	4	4	5	4	5	3	25	3	3	6	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
10	4	4	4	4	5	4	25	4	4	8	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	1
11	3	4	4	3	5	4	23	3	3	6	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	2
12	4	3	3	3	5	3	21	3	3	6	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	8
13	5	5	5	5	4	5	29	5	3	8	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	0
14	5	4	5	4	5	5	28	5	5	10	4	4	4	5	3	5	4	5	4	3	6
15	4	4	4	4	5	4	25	4	4	8	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	6
16	4	4	3	3	5	2	21	4	2	6	3	2	5	4	3	3	4	3	3	3	7
17	3	4	3	4	5	2	21	4	3	7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5
18	4	3	3	3	5	2	20	3	4	7	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	6
19	3	4	1	4	5	3	20	5	5	10	3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3
20	3	4	4	3	5	3	22	3	3	6	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	5
21	4	2	1	3	4	2	16	2	2	4	1	3	3	3	1	5	2	3	2	2	4
22	2	2	4	3	5	3	19	5	3	8	2	3	3	3	1	3	1	3	2	2	8
23	5	2	5	5	5	5	27	5	5	10	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	0

24	3	3	3	2	5	2	18	3	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	24	49
25	4	4	3	3	3	4	21	3	4	7	4	5	4	4	3	3	2	4	4	33	61
26	4	4	3	3	5	3	22	3	4	7	4	3	4	4	3	4	3	3	3	31	60
27	3	3	3	3	5	3	20	3	4	7	4	3	3	3	3	4	2	3	4	29	56
28	4	4	3	3	5	3	22	3	3	6	4	3	4	4	3	4	3	3	3	31	59
29	4	5	4	3	4	5	25	5	4	9	4	4	5	4	4	5	4	5	4	39	73
30	3	3	2	3	5	3	19	3	3	6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	51
31	4	4	4	5	5	5	27	5	1	6	4	4	5	2	2	5	5	4	4	35	68
32	3	3	3	3	5	3	20	3	4	7	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	55
33	5	4	5	3	5	2	24	4	4	8	4	3	3	3	3	4	2	3	2	27	59
34	4	5	4	3	4	2	22	3	3	6	3	3	5	4	4	3	3	3	3	31	59
35	2	3	3	4	3	4	19	3	4	7	3	3	3	3	2	4	3	2	2	25	51
36	4	5	3	5	4	4	25	4	3	7	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38	70
37	4	4	4	4	5	4	25	4	3	7	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41	73
38	4	4	3	4	5	3	23	4	4	8	3	3	4	3	4	3	3	3	4	30	61
39	4	4	5	4	5	4	26	4	4	8	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38	72
40	5	5	5	4	5	4	28	5	5	10	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39	77
41	2	3	3	3	5	3	19	3	4	7	3	3	5	5	3	3	3	3	3	31	57
42	4	4	3	3	5	5	24	3	3	6	5	5	4	5	4	5	4	5	4	41	71
43	3	3	4	5	5	3	23	5	5	10	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33	66
44	4	4	5	5	5	4	27	4	4	8	4	4	5	4	4	5	4	3	5	38	73
45	4	3	3	3	5	4	22	3	3	6	4	4	5	5	3	4	3	3	3	34	62
46	4	5	3	4	5	3	24	4	5	9	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40	73
47	4	4	4	4	5	5	26	4	4	8	3	4	4	4	3	4	4	3	3	32	66
48	3	5	2	4	5	2	21	3	4	7	4	4	3	4	2	4	4	3	4	32	60
49	3	4	4	5	5	3	24	4	4	8	4	3	3	4	3	4	2	2	3	28	60
50	4	4	5	5	5	5	28	5	5	10	3	4	5	5	4	5	3	3	3	35	73

5 1	4	4	5	5	5	3	26	4	4	8	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3 4	6 8
5 2	3	3	3	3	5	3	20	3	3	6	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3 1	5 7
5 3	4	4	4	4	5	3	24	4	4	8	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3 2	6 4
5 4	3	3	2	2	5	2	17	5	4	9	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2 2	4 8
5 5	1	2	2	2	5	3	15	3	4	7	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2 0	4 2
5 6	3	3	2	3	5	2	18	2	3	5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2 8	5 1
5 7	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3 4	6 5
5 8	3	3	3	4	5	5	23	4	4	8	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2 9	6 0
5 9	4	4	3	3	5	2	21	3	3	6	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3 9	6 6

## Anexo 6. Análisis de Fiabilidad

Base de datos piloto:

	Planificación institucional					Organización institucional				Ejecución institucional						Evaluación institucional								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5
3	3	3	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	1	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
4	5	2	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4
5	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	3
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2
8	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	2	4
10	3	3	2	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	1	3	2	4	2	3	4
11	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	2
12	5	3	3	4	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	3
13	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
14	4	1	4	2	3	4	2	4	4	3	5	4	4	3	3	3	5	3	3	2	4	3	3	2
15	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	2	2	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	3	2	3
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3	2
18	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
19	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
20	4	3	2	3	4	3	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	1	2	2	3	2	2	2
21	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	3	3	3
22	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	3	3	2	4	4	2	3
23	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4
24	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2
25	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	2	5	3	2	3

**Prueba estadística:** ALFA DE CRONBACH

**Escala:**

- Coeficiente alfa > 0,9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

El valor del Alfa de Cronbach de 0,939 indica según la escala para esta prueba, que los ítems del instrumento, se encuentran en el nivel excelente de fiabilidad.

Tabla xx: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,939	20

De los valores que se presentan en la tabla xx, se puede observar que, si el elemento es suprimido, el valor del estadístico Alfa de Cronbach, aún nos daría un lugar en la escala de excelente. Por lo que se mantienen todos los ítems de este instrumento.

Tabla xx: Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1 GPI	73,84	118,473	,771	,934
Ítem 3 GPI	74,52	117,843	,597	,938
Ítem 4 GPI	74,16	120,307	,595	,937
Ítem 5 GPI	73,72	122,960	,551	,938
Ítem 6 GPI	73,84	119,723	,753	,935
Ítem 7 GPI	74,40	119,500	,477	,940
Ítem 8 GPI	73,80	115,750	,863	,932
Ítem 9 GPI	73,80	118,750	,737	,935
Ítem 10 GPI	73,76	119,690	,722	,935
Ítem 11 GPI	73,72	122,127	,607	,937
Ítem 12 GPI	74,00	123,833	,422	,940
Ítem 13 GPI	74,24	117,357	,596	,938
Ítem 14 GPI	74,12	123,193	,525	,938
Ítem 15 GPI	74,24	117,857	,753	,934
Ítem 16 GPI	73,64	120,657	,690	,936
Ítem 17 GPI	74,24	116,607	,661	,936
Ítem 18 GPI	74,76	113,690	,724	,935
Ítem 19 GPI	74,84	119,723	,753	,935
Ítem 20 GPI	75,08	119,077	,659	,936
Ítem 21 GPI	74,04	120,790	,580	,937

Variable: **Comunicación organizacional**

Base de datos inicial:

	Flujos de la comunicación						Tipos de la comunicación			Funciones de la comunicación							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	3	3	3	2	5	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
6	4	3	3	3	5	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
7	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
8	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3
9	2	2	4	3	5	3	5	3	2	3	3	3	1	3	1	3	2
10	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5
11	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
12	4	4	3	3	5	2	4	2	3	2	5	4	3	3	4	3	3
13	4	3	4	3	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4
14	3	5	2	4	5	2	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4
15	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
16	4	4	3	3	5	2	3	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4
17	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
18	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3
19	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2
20	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
21	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3
22	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
23	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5
24	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5
25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4

### Análisis de Fiabilidad

**Prueba estadística:** ALFA DE CRONBACH

**Escala:**

- Coeficiente alfa > 0,9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

El valor del Alfa de Cronbach de 0,920 indica según la escala para esta prueba, que los ítems del instrumento se encuentran en el nivel excelente de fiabilidad.

Tabla xx: **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,920	17

De los valores que se presentan en la tabla xx, se puede observar que, si el elemento es suprimido, el valor del estadístico Alfa de Cronbach, aún nos daría un lugar en la escala de excelente. Por lo que se mantienen todos los ítems de este instrumento.

Tabla xx: **Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1 CO	61,44	77,007	,821	,910
Ítem 2 CO	61,40	80,750	,442	,920
Ítem 3 CO	61,40	78,417	,593	,916
Ítem 4 CO	61,40	78,583	,619	,915
Ítem 5 CO	60,44	89,007	-,045	,927
Ítem 6 CO	61,68	77,977	,529	,918
Ítem 7 CO	61,28	80,460	,572	,916
Ítem 8 CO	61,48	81,593	,401	,921
Ítem 9 CO	61,52	79,510	,719	,913
Ítem 10 CO	61,52	78,843	,710	,913
Ítem 11 CO	60,92	78,660	,680	,913
Ítem 12 CO	61,16	80,223	,674	,914
Ítem 13 CO	61,76	75,857	,760	,911
Ítem 14 CO	61,04	77,540	,706	,913
Ítem 15 CO	61,64	75,740	,728	,912
Ítem 16 CO	61,60	77,333	,664	,914
Ítem 17 CO	61,52	76,927	,748	,911

## **Anexo 7. Certificados de validez**



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Procesos para la planificación institucional</b>							
1	Promueve la participación docente en la planificación de los Instrumentos de Gestión Institucional: PEI, PAT, PCI, RI, IGA.	✓		✓		✓		
2	En la planificación de los Instrumentos de Gestión participan los trabajadores administrativos y padres de familia.	✓		✓		✓		
3	Se promueve la participación de la comunidad educativa para la elaboración de los Instrumentos de Gestión.	✓		✓		✓		
4	La Planificación es una práctica permanente en su Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	La Planificación educativa está centrada en las necesidades de aprendizaje de los niños y su entorno.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Procesos para la organización institucional</b>	✓		✓		✓		
6	El personal docente y directivo cumplen de manera responsable sus roles.	✓		✓		✓		
7	Usted conoce las funciones del personal directivo en la Gestión Institucional.	✓		✓		✓		
8	El personal directivo respeta las normas.	✓		✓		✓		
9	El personal directivo respeta la función de los estamentos de participación Institucional: CONEI, APAFA, COMITES DE AULA, Comisión de evaluación.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos para la ejecución institucional</b>	✓		✓		✓		
10	Se desarrollan las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	✓		✓		✓		
11	La ejecución del Plan de trabajo está dirigida a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
12	Se hace cumplir los acuerdos del personal docente y administrativo que consta en el Libro de Actas.	✓		✓		✓		
13	El personal directivo participa activa y permanentemente en la ejecución de las actividades extracurriculares (Ferias, Capacitaciones, concursos, desfiles, etc.)	✓		✓		✓		
14	Los integrantes de la comunidad educativa participan activa y permanentemente en las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
15	Se comunica oportunamente la ejecución de las actividades programadas en la Institución.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Procesos para la evaluación institucional</b>	✓		✓		✓		
16	Se cuenta en su IE con un Plan de Supervisión y Monitoreo	✓		✓		✓		
17	Se realizan reuniones periódicas con todo el personal de la I.E. para evaluar el avance de los objetivos.	✓		✓		✓		
18	Se asesora a los docentes para mejorar su labor pedagógica.	✓		✓		✓		
19	Se asesora y capacita al personal administrativo para el eficiente desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		
20	Se asesora a los Comités de aula y APAFA para el cumplimiento de sus funciones.	✓		✓		✓		
21	Los directivos supervisan y hacen el seguimiento pedagógico a los docentes.	✓		✓		✓		

22	Se realiza la supervisión al personal administrativo.	✓		✓		✓	
23	Se promueve la evaluación semestral del PAT para el planteamiento de estrategias pertinentes	✓		✓		✓	
24	Se promueve la participación del personal docente, administrativo, administrativo y otros estamentos en la elaboración del informe de gestión.	✓		✓		✓	

### INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ SI ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

.....de Marzo del 2013.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Dra. Gladys Elísa Sánchez Huapaya  
DNI 10217462

Especialidad Gestión e investigación científica. Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV del evaluador

<sup>1</sup> pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dra. Gladys E. Sánchez Huapaya

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE la Comunicación Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Flujos de la comunicación	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿Es adecuada la comunicación de la dirección de la institución, para el cumplimiento de las funciones?	V		V		V		
2	¿La comunicación con la dirección es permanente?	V		V		V		
3	¿Considera que los informes que envía a dirección ayudan en la toma de decisiones?	V		V		V		
4	¿Se comunica constantemente con la plana jerárquica?	V		V		V		
5	¿Es necesaria la comunicación entre docentes de las distintas áreas?	V		V		V		
6	¿Es constante la comunicación entre las áreas en su IE?	V		V		V		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	¿Se comunican siempre por conducto regular en su IE?	V		V		V		
8	¿Se da la comunicación por medios electrónicos en su IE?	V		V		V		
	<b>DIMENSIONES 3</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Existe entendimiento con las disposiciones de la dirección?	V		V		V		
10	¿Es adecuada la comprensión en el desarrollo de las actividades, con sus colegas?	V		V		V		
11	¿Considera que gracias a la comunicación se cumple con los objetivos institucionales?	V		V		V		
12	¿La comunicación de la que participa le permite realizar adecuadamente sus actividades?	V		V		V		
13	¿Está enterado de las nuevas disposiciones que llegan o se dictan en la IE?	V		V		V		
14	¿Coordina constantemente las actividades laborales con sus colegas?	V		V		V		
15	¿En la IE se difunden las actividades de integración?	V		V		V		
16	¿La comunicación recibida logra la identidad con la IE?	V		V		V		
17	¿Recibe toda la información que requiere para realizar una labor eficiente?	V		V		V		

# INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ SI ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

.....de Marzo del 2013.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Dra. Gladys Elisa Sánchez Huapaya  
DNI 10217462

Especialidad Gestión e investigación científica. Docente de la del Escuela de Posgrado de la UCV evaluador

<sup>1</sup> **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dra. Gladys E. Sánchez Huapaya

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Procesos para la planificación institucional</b>							
1	Promueve la participación docente en la planificación de los Instrumentos de Gestión Institucional: PEI, PAT, PCI, RI, IGA.	✓		✓		✓		
2	En la planificación de los Instrumentos de Gestión participan los trabajadores administrativos y padres de familia.	✓		✓		✓		
3	Se promueve la participación de la comunidad educativa para la elaboración de los Instrumentos de Gestión.	✓		✓		✓		
4	La Planificación es una práctica permanente en su Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	La Planificación educativa está centrada en las necesidades de aprendizaje de los niños y su entorno.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Procesos para la organización institucional</b>	✓		✓		✓		
6	El personal docente y directivo cumplen de manera responsable sus roles.	✓		✓		✓		
7	Usted conoce las funciones del personal directivo en la Gestión Institucional.	✓		✓		✓		
8	El personal directivo respeta las normas.	✓		✓		✓		
9	El personal directivo respeta la función de los estamentos de participación Institucional: CONEI, APAFA, COMITES DE AULA, Comisión de evaluación.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Procesos para la ejecución institucional</b>	✓		✓		✓		
10	Se desarrollan las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.	✓		✓		✓		
11	La ejecución del Plan de trabajo está dirigida a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
12	Se hace cumplir los acuerdos del personal docente y administrativo que consta en el Libro de Actas.	✓		✓		✓		
13	El personal directivo participa activa y permanentemente en la ejecución de las actividades extracurriculares (Ferias, Capacitaciones, concursos, desfiles, etc.)	✓		✓		✓		
14	Los integrantes de la comunidad educativa participan activa y permanentemente en las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
15	Se comunica oportunamente la ejecución de las actividades programadas en la Institución.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Procesos para la evaluación institucional</b>	✓		✓		✓		
16	Se cuenta en su IE con un Plan de Supervisión y Monitoreo	✓		✓		✓		
17	Se realizan reuniones periódicas con todo el personal de la I.E. para evaluar el avance de los objetivos.	✓		✓		✓		
18	Se asesora a los docentes para mejorar su labor pedagógica.	✓		✓		✓		
19	Se asesora y capacita al personal administrativo para el eficiente desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		
20	Se asesora a los Comités de aula y APAFA para el cumplimiento de sus funciones.	✓		✓		✓		
21	Los directivos supervisan y hacen el seguimiento pedagógico a los docentes.	✓		✓		✓		

22	Se realiza la supervisión al personal administrativo.	✓		✓		✓	
23	Se promueve la evaluación semestral del PAT para el planteamiento de estrategias pertinentes	✓		✓		✓	
24	Se promueve la participación del personal docente, administrativo, administrativo y otros estamentos en la elaboración del informe de gestión.	✓		✓		✓	

### INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ SI ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

.....de Marzo del 2013.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes  
DNI...10217462.....

Especialidad Metodología de la investigación. Docente asesor de investigación en la Escuela de Posgrado del de la Universidad César Vallejo evaluador

<sup>1</sup> pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Dr. Rodolfo Talledo Reyes

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE la Comunicación Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Flujos de la comunicación							
1	¿Es adecuada la comunicación de la dirección de la institución, para el cumplimiento de las funciones?	V		V		V		
2	¿La comunicación con la dirección es permanente?	V		V		V		
3	¿Considera que los informes que envía a dirección ayudan en la toma de decisiones?	V		V		V		
4	¿Se comunica constantemente con la plana jerárquica?	V		V		V		
5	¿Es necesaria la comunicación entre docentes de las distintas áreas?	V		V		V		
6	¿Es constante la comunicación entre las áreas en su IE?	V		V		V		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	¿Se comunican siempre por conducto regular en su IE?	V		V		V		
8	¿Se da la comunicación por medios electrónicos en su IE?	V		V		V		
	<b>DIMENSIONES 3</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Existe entendimiento con las disposiciones de la dirección?	V		V		V		
10	¿Es adecuada la comprensión en el desarrollo de las actividades, con sus colegas?	V		V		V		
11	¿Considera que gracias a la comunicación se cumple con los objetivos institucionales?	V		V		V		
12	¿La comunicación de la que participa le permite realizar adecuadamente sus actividades?	V		V		V		
13	¿Está enterado de las nuevas disposiciones que llegan o se dictan en la IE?	V		V		V		
14	¿Coordina constantemente las actividades laborales con sus colegas?	V		V		V		
15	¿En la IE se difunden las actividades de integración?	V		V		V		
16	¿La comunicación recibida logra la identidad con la IE?	V		V		V		
17	¿Recibe toda la información que requiere para realizar una labor eficiente?	V		V		V		

# INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ SI ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

.....de Marzo del 2013.

Apellidos 10217462 y nombre s del juez evaluador: Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes  
DNI.....

Especialidad Metodología de la investigación. Docente asesor de investigación en la Escuela de Posgrado del de la universidad César vallejo evaluador

<sup>1</sup> **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dr. Rodolfo Talledo Reyes